

毛泽东对友人黎锦熙说：『近人，独服曾国藩。』

『杨公，其位，其能如彼之完满乎？』

梁启超告诉世人：『文正者，盖有史以二睹之大人也已；岂唯我国，抑全世界无一睹之大人也已。』

曾文正，即曾国藩。这不晚清『中流砥柱』、『第一名臣』，被誉为『官场楷模』、『完人』，是什么让他如此幸运、如此完美、如此辉煌？是天资、机遇、努力，还是另有秘诀？一切答案，都在《冰鉴》这本著作里。

超值金版
29.00

冰鉴

大全集

(清) 曾国藩◎著
雅瑟◎主编

一部根植于中国传统文化、专为中国人打造的成功学宝典
识人以用事，自知以修身



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

冰 鉴 大 全 集

学曾国藩，不可不读《冰鉴》

南怀瑾先生《论语别裁》里有这样一段话：“有人说，清代中兴名臣曾国藩有十三套学问，流传下来的只有一套——《曾国藩家书》。其实传下来的有两套，另一套是曾国藩看相的学问——《冰鉴》。”

冰鉴，取其以冰为镜，能明察秋毫之义。《冰鉴》从整体出发，就相论人，就神论人，从静态中把握人的本质，从动态中观察人的心理；讲究均衡与对称、相称与相合、中和与适度、和谐与协调、主次与取舍等等，是我国古代专论文人的理论著述之一。

曾国藩成大事的不传秘笈 识人用人管人的最高学问

责任编辑：赵 涛 刘继贤

策划出品：



封面设计：

久品軒

13651259999
xyf0001@126.com

ISBN 978-7-5104-2874-6



9 787510 428746 >

定价：29.00元

大全集

(清)曾国藩◎著
雅瑟◎主编

一部根植于中国传统文化、专为中国人打造的成功学宝典
识人以用事，自知以修身

图书在版编目(CIP)数据

冰鉴大全集 / (清) 曾国藩著; 雅瑟主编. —北京:
新世界出版社, 2012.8

ISBN 978-7-5104-2874-6

I. ①冰… II. ①曾… ②雅… III. ①人才学—中国—清代 IV. ①C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 112939号

作 者: 曾国藩 雅 瑟

责任编辑: 赵 涛 刘继贤

排版设计: 丁 娟 刘 伟

责任印制: 李一鸣 黄厚清

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京市西城区百万庄大街 24 号(100037)

发 行 部: (010)6899 5968 (010)6899 8733(传真)

总 编 室: (010)6899 5424 (010)6832 6679(传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版 权 部: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

印 刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 480千字

印 张: 25

版 次: 2012年8月第1版 2012年8月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5104-2874-6

定 价: 29.00元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638

曾国藩（1811-1872），晚清重臣，湘军的创立者和统帅。初名子城，字伯涵，号涤生，谥文正。湖南湘乡白杨坪（今属湖南双峰）人。道光十八年（1838）中进士，入翰林院，为军机大臣穆彰阿门生。累迁内阁学士，礼部侍郎，署兵、工、刑、吏部侍郎。

曾国藩是中国近代史上备受人们关注的风云人物。一个普通的农家子弟，以并不超绝的资质，“文能应斌，武能杀人”缔造出一支强悍无比的湘军，挽狂澜于既倒，扶大厦于将倾，被誉为“中兴第一名臣”，成为大清之柱石。并因其精于治国、治兵、治学、治家，而备受后人推崇。毛泽东曾叹服道：“余于近人，独服曾文正。”

曾国藩为什么能够取得如此成功呢？简单地说，一方面得益于其自我修身养性的能力，另一方面得益于其鉴人与用人之术。古语云：“独木难成林。”古今中外，没有哪一位英雄是单枪匹马夺得天下的。曾国藩自身的资质并非上上之选，他之所以能够创下震古烁今的功勋，并不止于自身的上下求索，更在于在其军事集团内，不但拥有天赋异禀的智囊，而且拥有能征善战的将领，可谓善于尽天下英雄之力为己所用。那么，曾国藩又是怎样笼络到这些杰出的人

才并驱策他们于自己的麾下呢？这就要归功于他独特的鉴人及用人艺术了。

据《清史稿·曾国藩》记载：“国藩为人威重，目三角有棱。每对客人注视移时不语，见者悚然。退者记其优劣，无或爽者。”但凡选吏择将，曾国藩皆亲往目测，从外貌神态、言谈举止等来判断一个人的才能品质，从而适当用之。曾国藩如此观人的本领，在当时传为奇谈。他的幕僚之一郭嵩焘说曾国藩“尤以知人名天下，一见以辨其才之高下与其人贤否”。李鸿章在奏稿中也曾说：“曾国藩知人之鉴，超轶古今。或邂逅于风尘之中，一见以为伟器；或物色于形迹之表，确然许为异才。”许多历史事实也证明，曾国藩所用之人各得其所，几无偏差。

曾国藩何以有如此高超的识人技能？

原来，曾国藩一辈子致力于经世致用之学，识人用人之术就是其中一项。他将中国古代传统识人术与自身独特的识人经验相结合，以半生实践深入探索，形成一套可资借鉴的识人理论，后人将其汇为《冰鉴》一书。

“冰鉴”，取以冰为镜，能察秋毫之义。《冰鉴》秉承中国传统识人术的特色而从外观入手。第一取威仪，第二看精神，第三取清浊，第四看头骨，第五看五官，第六看须眉，第七看腰背，第八看手足，第九听声音，第十看形体。可以说，用人者读《冰鉴》，它便是一部鉴人专著；修身者读《冰鉴》，它便是一本成功指南和励志奇书。它的作用可以归结为两点：识人以用事，自知以修身。

《冰鉴》一书体虽小而思精，言虽少而意深，自问世以来一直备受世人推崇，其鉴人之法在今天亦有重要的实用价值。台湾著名学者南怀瑾先生在其名著《论语别裁》中说道：“有人说，清代中兴名臣曾国藩曾有十三套学问，流传下来的只有一套——《曾国藩家书》。其实传下来的有两套，另一套是曾国藩看相的学问——《冰鉴》这一部书。它所包涵看相的理论，不同其他的相书。”蒋介石对曾国藩也是推崇备至。蒋纬国（蒋介石之子）在担任三军大学校长期间，曾将《冰鉴》指定为学生重要参考书。据说美国有些高校开设相术课，《冰鉴》也是重点教材之一。

本书编写组将《冰鉴》原文七篇悉数录出，分七章。在每一章的具体论述中，则分为“原典”“注释”“译文”“解读”“活用”五个部分。编写组谨慎注释，广收史料，详加评述，配以美图，并根据时代的变化，收集与之相关的

现代案例，从现代处世、职场和商家的鉴人角度阐释《冰鉴》，因名为《冰鉴大全集》，以飨读者。

在今天这个激烈竞争的社会，用人者希望物色到最优秀的人才，而无数人又迫切渴望着成功。《冰鉴》恰好为双方提供了可资借鉴的信息。因此说，现今社会，研读《冰鉴》仍不失其重要意义和特别价值。

第一鉴 神骨

以形观骨，以骨观德

何为神骨	003
双眼识人	008
面部鉴人	017
神之清浊	024
神之邪正	028
动静之神	037
“收拾入门”观其神	048
九骨识人	055
骨以色鉴	064
骨以质分	070

第二鉴 刚柔

既识神骨，当辨刚柔

何为刚柔	077
刚柔与阴阳五行	084

五行相生，刚柔识人	97
内刚柔之辨	106
近“粗”之人	110
近“蠢”之人	113
近“奸”之人	117
“粗蠢各半”之人多长寿	123
“纯奸”之人	127
半途而废之人	131
内刚柔往往被忽视	136

第三鉴 容貌

仪容相貌，个性各异

总论容貌	143
七尺之躯，贵在协调	150
五官分明，相由心生	155
相貌的贵贱之分	165

第四鉴 情态

情态观人，去伪存真

情态与神	177
观人精神与观人情态	184
情态之审视	198
恒态种种之弱态	203
恒态种种之狂态	215
恒态种种之疏懒态	222
恒态种种之周旋态	226
情态之辨	236
时态之不足与论情者	240
时态之不足与论事者	244
时态之不足与谈心者	250

第五鉴 须眉

眉早须晚，形鉴之论

七尺男儿，早眉晚须	259
眉毛中隐藏的学问	265
须眉之间的玄妙关系	271

第六鉴 声音

辨声听音，察言观人

闻其声如见其人	279
“声”“音”之辨	284
闻声辨贵贱	289
音由心生，辨音识人	296

第七鉴 气色

以气观志，以色察人

面部气色显示命运	307
人以气为主	316
观色望气，可知其命	322
视色查情，尽览其质	327
附录 其他识人术	333

第一 鉴神骨

何为神骨

语云“脱谷为糠，其髓斯^①存”，神^②之谓也；“山蹇^③不崩，惟石为镇^④”，骨之谓也。

①斯：语气助词，无实义，这里指“仍然，还”。②神：与“精神”不是对等的概念，除了有精力旺盛的含义外，更多的还包括一个人经由学识、经历、意志、气质中体现出来的智慧光芒，是生命力、行动力、意志力和创造力的综合体现。③蹇：拔去，引申为损、亏，这里可理解为土石剥脱流失。④镇：用力量压而维持稳定，这里指依靠岩石的支撑而保持固定。

俗话说“稻谷去掉的外壳，就是没有多大用途的谷糠，但稻谷的精华——米，却仍然存在着，不会因外壳的磨损而丢失”。这个精华，比之于人，就是一个人的“神”。俗话说也“山岳表面的泥土虽然经常脱落流失，但它却不会倒塌破碎，因为它的主体部分是硬如钢铁的岩石，不会被风吹雨打去”。这里所说的“镇石”，便相当于一个人身上最坚硬的部分——“骨”。

解读

《神骨》为《冰鉴》之开篇，为全书的总纲，主要论述“神”与“骨”，由此可见曾国藩品鉴人物时关注的重点。曾国藩用了两个比喻，形象地说明“神”和“骨”的所指。

稻谷的精华是米，米蕴藏在壳内，碾壳成糠，皮去掉了，精华犹在，也才有用。米未随糠去，因而“神”也不会因“形”（相貌等）的变化而有什么损失。“神”与“形”，犹如“米”与“糠”，所以说“脱谷为糠，其髓斯存”。

“骨”外有皮有肉，如高山之上有土有沙。骨骼是人体框架的根本支柱。骨之与人体，犹山石之于沙土。沙土脱落流失，但山石岿然屹立，仍足以见其雄壮。恰如人体相貌，即使有什么损伤缺陷，但骨之丰俊神韵不会变化，仍足以判断人的显

达，所以说“山蹇不崩，惟石为镇”。

具体到人身上，究竟什么是“神”呢？

“神”在这里指的是人的内在的精神状态，与“形”相对，由人的意志力、注意力、生命力、行动力和气质、风度等构成，比日常生活中的“精神”的内涵丰富得多，往往可通过一个人的外观形态特别是眼睛表达出来。这种内在的精神状态不会因为外貌的美丑、皮肤的黑白而发生变化；也不会因一时的喜怒哀乐而发生大的变化。也就是说，“神”具有很强的稳定性，并不会由于外在的干扰因素而随时发生改变；同时也说明“神”有一种奇特的穿透力，可以穿越各种表象（如外貌）的干扰而表现出来。“神”也不是一成不变的，它还是一种气质性的东西，能在后天的环境中发生一定的变化。经由各种磨炼，如智慧、阅历、才能和信心增长了，“神”也会更加清明精湛，丰厚纯熟。

当然，“神”不是凭空而来的东西，它不能脱离具体的物质形式而独立存在。它必然是有所依托的。古书上曾有这样的诗句：

论 神

神居内形不可见，气以养神为命根；
气壮血和则安固，血枯气散神光奔。
莫标清秀心神爽，气血和调神不昏；
神之清浊为形表，智愚贤肖最堪论。

由此可见，“形”是“神”的物质基础和表现形式，二者相互依存不可分割。看不见摸不着的“神”蕴藏于“形”内，决定着“形”的风采和神韵。如果神是“光”，“形”就是太阳和月亮，日月发出普照大地的光芒，而光并不是日月本身。因此，在日常生活中观人的时候，观“神”要察“形”，察“形”更要观“神”。曾国藩开篇引用比喻的用意也就在此：看人不能只看表面，而是要神形兼备，观表察里。这里的“表”就是指人的“形”，即外部形象；“里”就是指“神”及人的内心世界。

关于“神”与“形”，中国传统医学还有“形有助于养血，血有助于养气，气有助于养神”的说法。如果形体完备无损，血液就能够流通（中医有“通则不痛，痛则不通”的说法），血液流通无阻，气就能顺畅；气一顺畅，神就明清爽朗。可见“神”贯穿在生命的全过程之中，是生命力的重要表现特征。生命力旺盛，气血就旺盛，“形”就表现出勃勃生机。如果血枯气散，就必然精神恍惚，“形”就会委靡不振。而精、气、神、血的稳定性是一个较长时期的过程。也就是说，如果一

个人长时间血不畅、气不顺，精力就不能集中，办事效率自然低下，才能就难以发挥，事业发展也就无望。长此以往，命运的通达蹇滞不言自明。观人者凭此下断语，往往能够出言如神。相反，如果一个人长时间地处于血畅气顺、神安体泰的状态之下，一旦需要，精力马上高度集中，调动激发体内潜能，灵感与超水平发挥就有实现的可能。长此以往，自然事业有成。观人者只要善于抓住这一“信息”，就能够判断如神。

“神”的足与不足，影响到才能发挥，对事业和命运的成败至关重要。

什么是“骨”呢？

依据“天人感应”（或称之为“人体微观宇宙说”）这一基本理论，从局部看整体，对人的命运际会进行判断；从文化人类学方面来看，“微观宇宙说”或“天人感应”的理论有其文化上的意义，也是我们了解古代中国人思维方式和心理世界的重要坐标。其实，各种相术虽然有迷信的一面，但是也包含了不少古人认识社会和人生的经验总结，具有某些合理的成分。

“骨”的本义是骨骼，后来与相术结合成为相术的一个术语。《冰鉴》中所言的“骨”专指与“神”相配，能够传“神”的那些数量不多的几块骨。在人类的童年时代，人们常常用骨来占卜吉凶，中国古人用相术来占卜命运，也往往从人的形体骨骼入手来探究人的福祸寿夭。东汉王充所著《论衡》中《相骨》一章中有“案骨节之法，察皮肤之理，以审人之性命无不应者”，可见当时就有通过对骨骼形体的整体观照来判断一个人的富贵贫贱作的主法论。

“骨”与“神”的关系也可以从“形”与“神”的关系上来理解。血肉之躯，或因生活条件的改变而或肥或瘦，须发因年龄的增长而由浓变稀，唯有骨是不会发生太大变化的。从体质人类学的角度来说，骨的重要在于骨骼支撑血肉之躯，犹如大厦之需栋梁，而且它的遗传、发展往往要积以数代、数十代、数百代人，一个民族的强大、一个姓氏的繁衍、一个家族的兴隆，都是需要强其骨的。因此，古人识人时，看重对骨的观察，也是有一定的客观依据的。只是“骨”与“神”之间，带有让人难以捉摸、难以领会的神秘色彩。一般人往往难于把握，只有在实践中自己去多加体会。

❧ 处世活用 ❧

《冰鉴》的鉴人之术，其核心思想就是全面衡量，知人论事。曾国藩不仅从人的相貌、言语、行动等方面去考察一个人，还要从方方面面去把握一个人的“神”，





从而根据这个人的综合素质委以责任。因此，曾国藩察神识人是一个动态的过程，也是一个综合的过程，这也正是曾国藩高于他人之处。

江忠源（1812—1854），字常孺，号岷樵，湖南新宁人。江忠源本在湖南偏僻山中读书，因参加科举考试到了北京，以同乡晚辈的身份去拜见曾国藩。当时曾国藩已是二品官员，而江忠源只是一个普通的待进举的读书人。见面后，两人谈得很投机，曾国藩也赏识江忠源的才华。

江忠源告辞时，曾国藩目不转睛地看着他离去，直到他走出门外。曾国藩对介绍江忠源的郭嵩焘说：“京师求如此人才不可得。”继而又说：“是人必立功名于天下，然当以节义死。”当时世事太平，在场的人听闻此言都很惊疑。



曾国藩

1848年，江忠源开始办团练镇压新宁县的青莲教起义，一役而定，授七品知县，往浙江任职。1851年，洪秀全领导和发动了金田起义，太平天国运动爆发。次年，江忠源带兵进驻广西，投奔广西副都统乌兰泰军中，准备狙击节节胜利的太平军。曾国藩知道后，从北京给江忠源写信，坚决反对他投笔从戎，认为他“读书山中”，投笔从戎，“则非所宜”。他还动员朋友劝阻江忠源，认为“团练防守”即为文人本分，他率兵去广西，就是“大节已亏”。

曾国藩为什么要坚决反对江忠源投笔从戎？有人认为，这是他“爱人以德”，不愿江忠源这样的文人去做武人之事。有人认为，打仗是一个杀人成性的职业，此时的曾国藩还未曾想去当“屠父”，所以劝阻江忠源君子慎择业！当然，更有人推测，曾国藩已经看出江忠源会“以节义死”，不愿看到江忠源去干如此危险之事。可惜，曾国藩在他的家书、日记、通信之中都没有提到过这件事，所以后人只好“推测”而已。

但是江忠源并没有听曾国藩的话，他率军在广西蓑衣渡设伏，与太平军第一次交战便重创太平军，太平军早期领袖南王冯云山即牺牲于此役，太平军实力大损。江忠源首战告捷，从此以善带兵而名闻朝廷。江忠源所率部众也是第一支出省作战的湘军。后来江忠源追击太平军，军功累积，由七品知县迅速升迁至安徽巡抚（官级从二品）。

1853年，曾国藩也开始办团练，江忠源成了其手下的得力干将。1854年，太平天国勇将、翼王石达开率兵迎战湘军。江忠源防守庐州，被太平军围困，城破，江忠源苦战力竭后，溺水而死。

曾国藩是根据什么来判断江忠源会“必立功名于天下，然当以节义死”，现在已无从考证。但有一点是可以肯定的，他注视江忠源良久，肯定是在察其“神”“骨”，测其“福”“祸”。

职场活用

在竞争日益激烈的职场中，识人鉴人非常重要。现代职场中关系复杂，人人谨言慎行，因此通过表面的言语或行为来对人进行识别变得不那么容易。不管是对于职场小兵还是身在高位的管理人员，察神观骨对游刃有余地把握职场关系都会有所裨益。

某广告公司招聘两名广告设计师，优厚的待遇吸引了不少人前来应聘。面试前，众多应聘者全部屏息静气、如临大敌地坐在接待室里。其中只有一位年轻女性始终面带微笑、神态自若。这位女性引起了考官的注意，便调出她的求职登记表一看，发现她既没有广告设计的专业文凭，干这一行的时间也不长。但自始至终，这位女性都保持着自然、自信的微笑。她的自信不由让考官忽略了她的学历，开始关注起她的作品来。由于她的作品创意新颖，风格独特，最后她成为了这个广告公司签下的两个幸运儿中的一名。

是这位女性内心的自信使她在激烈的竞争面前神态自若，也是自信的神态使她有别于其他对手。总经理注意到她，考官也对她产生了信任感，从而对她的作品进行关注，使她能够成功地把自已的作品呈现在考官面前，为自己赢得了成功的机会。

从这个故事可以得知，“神”是一个人的学识、个性、修养、气质、才干等各种因素构成的内在精神状态。“神”可以通过“形”即个人的言行举止、一笑一颦表现出来。察人观人，通过“形”便可观“神”。





双眼识人

原典

一身精神，具乎^①两目。

注释

①具乎：集中于，体现于。

译文

一个人的精神状态，主要集中在他的两只眼睛上。

解读

眼神，最能反映一个人的智愚、善恶。智则神清气爽，愚则气浊神枯，善则刚正端庄，恶则骄横猥亵。所以《冰鉴》将“眼神”作为判断“神”的第一法门。

眼睛在面部的作用，就像一汪清泉、一面平湖，一定要有深度才能显得清澈、灵动、蕴涵丰富。这里的“深”，不是指眼窝深陷，而是指眼神深邃。儿童的眼神虽然很单纯，没有太多人为的内涵，却明亮、透彻如同阳光照耀下的清潭，这是儿童无邪之“深”；成人历经太多人世风霜，眼神开始浑浊，但真正的智者则依旧睛光凝聚，深不见底。而且岁月在其眼神中留下的不是黯淡，而是无限的魅力，这是成人历练之“深”。

总而言之，睛如点漆、黑白分明、炯炯有神者，定是心地聪明、气象疏朗之人。而眼神浑浊、目光散乱，或如浅溪，一眼可以望到砂石；或如荔枝，仅在核外包裹了一层浅浅的薄绡者，其智力、胸襟就堪疑了。

晋代王羲之见到杜弘治，曾赞叹道：“面如凝脂，眼如点漆，此神仙中人。”我们无缘领略神仙风姿是怎样的一种魅力，但闭目想象，也可以感受到那种光风霁月的神采！

我们在欣赏一幅人物画像的时候，往往先被画中人的眼睛所吸引。眼睛是心灵之窗，是最传神的器官，人的七情六欲尽可在眼神中表露出来。在现实中也是一样，我们要想知道一个人的想法，看看他的眼睛，即可了解七八分。

从医学上来看，眼睛在人的五官中是最敏锐的，大概占感觉领域的70%以上，

因此，被称“五官之王”。据研究表明，眼睛是大脑神经中枢在眼眶里的延伸，眼球底部有三级神经元，就像大脑皮质细胞一样，具有分析和综合的能力；而瞳孔的变化、眼球的活动等，又直接受脑神经的支配，所以人的喜、怒、哀、乐、爱、恶、欲、痛等各种感受，都会在眼睛中流露出来。

按中医理论，眼睛与肝和肾是相通相连的。一个人肝有病变，从眼睛就可以看到一些征兆。如果一个人双目有神、精光暴露，熠熠生辉，表明肾气旺盛，身体状况良好，是健康的标志；反之，则表明精神状态不佳，缺乏活力，难以集中精神工作。人们常用“双目炯炯有神”来描述一个人的精力旺盛、机敏干练。

另外，瞳孔的变化也是人不能自主控制的。瞳孔的放大或收缩，真实地反映着复杂多变的心理活动。一个人在兴奋、喜爱、感到愉悦时，他的瞳孔就会比平时扩大四倍；相反，遇到生气、讨厌、消极的心情时，他的瞳孔会收缩得很小。瞳孔不起变化，表示他对看到的人或事物漠不关心或者感到无聊。因此，眼球的转动、眼皮的张合、视线的转移速度和方向、眼与头部动作的配合，都在传递着一些信息，传递着一个人内心的秘密。

正如文豪爱默生所说：“人的眼睛和舌头所说的话一样多，不需要字典，却能从眼睛的语言中了解整个世界。”通过眼睛，你便可知道面前的这个人是和善还是凶恶、是诚实还是油滑、是喜欢你还是厌恶你。或许他整体上掩饰得很好，但总有那么一瞬间，眼神就可出卖他。

可见眼睛蓄含了人的诸多信息，不但与身体健康，气血流畅有关，还与人的感情、内心活动等都有联系，因此透过眼睛可以准确把握人的精神世界。甚至人的智愚忠奸、贤与不肖，都能通过眼睛看出一点名堂来。

“神”是藏于“形”之内的，形也就是容貌，尤其是眼睛。神与眼睛的关系就像光与太阳。神通过眼睛外现出来，犹如光从太阳中放射出来普照万物，但神是藏于目之中的，犹如光本身就存在于太阳内部一样。所以，通过观察一个人丰富的眼神语言，即可在某种程度上对一个人的性格和当时的想法，有个大致的了解。因此，在很多情况下，眼睛都是识人的必由途径，是观察一个人各种属性、能力和品质的外在凭借。“一身精神，具乎两目”就是《冰鉴》对上述思想的一种纲领性的总结。

眼睛分为眼白和眼黑，眼黑就是瞳孔，而眼白就是瞳孔边上的白色部分。一般来说，眼睛都讲求黑白分明，黑的要黑，白的要白，这样看东西才能清澈明亮。有的人则是瞳孔小，眼白大；也有的人是瞳孔大，眼白小；还有的人眼睛奇形怪状，这种情况比较少见。综合这些情况，我们可以把眼睛分为以下几种类型：





桃花眼：眼长，眼尾略弯。眼睛水汪汪的，四周略带红晕，眼形若桃花，睫毛长，眼尾稍向上翘，瞳孔常往上面作斜视，黑白并不分明，眼神似醉非醉，令人有点朦胧而奇妙的感觉。

丹凤眼：特征为眼形细长，眼尾斜斜往上向太阳穴部位延伸，眼皮呈内双，黑睛内藏不外露，神光照人，令人不敢逼视。这种眼形的人往往忠肝义胆，疾恶如仇，见义勇为，路见不平必定拔刀相助，爱憎分明，受恩必报，重诺守信，在乱世可骤然发迹显贵。

凤眼：眼睛细而眯长，黑瞳大，眼睑丰满，大多数是双眼皮，眼尾的皱纹向上翘；眼神清秀明澈，眼光奕奕，精神清冽，颇有威严，大多数出身书香门第，具有优秀的遗传素质；脑筋反应极快，能集中心志从事思想学问方面的研究分析工作，不会透露内心秘密，能照顾别人。可作为领袖人才或为幕僚参谋，但不适宜经商，心性过于温柔慈祥。

瑞凤眼：眼睛细长，瞳孔较为接近眼角，瞳孔上方约有 1/3 为上眼皮所盖，眼尾优雅地微微上翘，有点笑眯眯的样子，眼光流而不动，迷人而富有魅力，个性温柔，充满温情慈祥，只是好奇心重，容易轻信别人。

睡凤眼：眼睛细长，大半个瞳孔都被眼睑盖住，一副睡眼蒙眬的样子，给人的印象，有说不出的魅力；性情温和，为人聪明老实，做事有始有终；也会为自己打算；不容易招人反感。如果能经常保持着笑容，待人宽宏大量，就会有非常不错的人际关系。

龙眼：龙是我们想象中的至高无上的神奇动物，谁也没有看到过真正的龙，所以只能说是理想的象征。被命名为龙眼的，眼头圆形，眼尾细长，眼睑裂阔，单眼皮，黑白分明，炯炯有神，极具威严，尤其是当有所决心采取行动时，眼光更是光彩四射。

鹤眼：眼睛小而圆，黑白分明，眼神澄澈，深藏不露，昂头视物，秉性傲慢，有点孤僻，喜欢清闲优雅，为人志节清高，抱负远大，真像是鹤立鸡群的品格，所以在急难时能挑大任，而不计较个人的得失，往往名高于位，贵而不富。

孔雀眼：眼睑修长，瞳孔大而黑，位置略近眼角，外表气派非凡，美丽潇洒，个性虽稍趋内向，但待人热情，也很会交际，展现自己的优点，获取别人的好感。只要保持端庄品德，婚姻可望美满幸福，而且名利双收。

燕眼：眼睛稍微细长，眼尾略微上翘，瞳孔较小，上方约有 1/3 为上眼睑所覆，和下眼睑却若即若离，外表似凹眼，眼白略有红晕，当其翘首仰视，好像漠视虚空，为人极重人情味和信义。性情偏急，老实而胆小，缺乏积极进取的毅力，只会

机巧应付了事，虽非富有，但物质生活并不缺乏，凭其聪颖，在青少年时就可能有点名声。

鹿眼：睑阔波长，黑白分明，上眼睑中央部分略为突出，瞳孔位于眼的中央，眼神明润。这种人头脑保守，有点优柔寡断，遇事提心吊胆，往往为一些微不足道的事惊惶失措。

秀目：眉清目秀，清秀可爱的眉毛与眼睛必生在清秀可爱的脸上，这种人智慧高，颖悟能力强，好学，能掌握灵巧的技艺，具有艺术的气质或文学的天分，可以在文化、教育或艺术方面发展。

伏犀眼：眼睛大而浑圆，瞳孔大而黑，居于中央，其中 1/3 以上隐而未现，但瞳孔分明而有魅力，给人一种意态阑珊若似疲乏的感觉，好像眯着眼的犀牛，因而命名为伏犀眼。这种人，无论男女，都往往聪明高雅、和蔼可亲、心地慈和、善恶分明，做事有始有终，不易受坏人引诱。

三角眼：眼形略像三角，如上眼皮呈弧形，下眼皮呈三角形，记忆力与思考力都很敏锐，或有过人之胆识，所以会有很多人拥护或崇拜；如下眼皮呈弧形，而上眼皮呈三角形，则工于心计，非常现实，如有利益冲突，就不顾过去的交情；还有一种三角眼，上眼皮不是弧形而是直线，下眼皮突出呈三角形，这种人往往很自私、薄情、妒忌、狂热、冷酷、趋于极端。

狼眼：特征是向上翻白眼，眼眶深陷，眼光尖锐，眼神异常，尤其兴奋时瞪人更为明显；瞳孔带黄褐色，常常低头反顾，立眉而视，有着一种欠理性的凶暴眼光，心毒多妒，贪婪好淫。

铜铃眼：眼睛圆得像铜铃，个性非常单纯率直，什么秘密也藏不住，一吐为快，也因此惹出是非麻烦；正因为天真可爱，往往被异性所喜欢；感情热得快冷得也快，可能产生难以处理的纠纷；用钱从不考虑得来不易，不会理财，更不会做生意。

鱼眼：眼睛比较圆，上眼皮靠近眼梢 1/3 的地方往下垂，好像盖住眼珠似的，眼白混浊不清，没有什么光彩，眼的动作很迟钝。这种人体质弱，好像虚脱没有气力似的，做事都不能彻底完成，但也有讨人喜欢的一面，能够配合别人。

猿眼：眼形圆，眼小而微黄，眼神蒙眬，点面结合，好翻眼睛仰面看人，有小聪明，性多疑，拘泥小节，奸贪狡猾。为人灵活但有勇无谋，如能自求上进、努力工作，可以有成；如果轻举妄动，戏谑人生，贪淫好色，则自我糟蹋。虽有所成，也往往只是虚名一时，成器的少。

猪眼：眼形大，瞳孔也大，但有黑白不明、朦朦胧胧、昏暗无光的感觉；结膜





也不够清白，眼白常带黄或布满红丝；眼的四周，皮厚宽弛。这种眼相之人，多身圆体胖，外表堂皇，实系心术不正，吝啬小气，义利不分，而且个性粗暴急躁，无法自制；遇事不喜欢深思熟虑，想到什么就作决定，从不计后果有多么严重，贪小而失大，还自鸣得意。如不谨慎言行戒除贪欲，恐死于非命。

火轮眼：眼如铜铃的名之火眼，至于火轮眼是指瞳孔赤或青，形状像车轮，眼大而神昏浊，这种眼神的人往往不孝，缺乏亲情观念，甚至可能做出大逆不道的行为。这种人宜敬而远之，勿相邻与友。

牛眼：形大而圆、黑眼瞳、多眼皮，鱼尾向上，平时很少眨眼，只是眼神有点迷糊浑浊。为人温和稳健，待人诚恳，且意志坚强，吃苦耐劳，勤俭致富，安定中求进步，虽然大器晚成，却是有福有寿的富翁。

羊眼：是四白眼的典型，眼眶短小，眼瞳也小而微凸，四周见白，眼瞳是淡黑色而带黄，似昏似暗，或急或慢，若蒙雾似的缺乏神采，鱼尾多而乱杂。这种人往往见识浅薄，昏庸愚昧，心肠狠毒，行为懒散，缺乏主见，不辨是非，容易被利用摆布，做逞强斗狠的工具，既不自知又不拒绝，误触法网，而有牢狱之灾。

蛇眼：眼眶圆小，眼皮厚钝，眼珠黄色而且非常小，几乎可以说是四白眼，习惯瞪视而甚少转动，眼白像充血似的布满红丝，而眼光却像冰似的叫人害怕。这种人头头脑脑聪敏，奸诈毒辣，能掌握机会，对自己的欲望反应迅速。毫无正义感及慈悲心，平时不多说话，貌似温顺，但只要是利害冲突，往往六亲不认；卑劣无耻，什么坏事都做得出来，属于智能犯型的危险人物。

无鱼尾眼：眼睛的鱼尾略圆而没有皱纹，因此称之为无鱼尾眼。不像鱼尾，看起来有点怪怪的，并不好看。这种人虽然聪明有才能，但是总不将聪明与才能用于正途；为了个人利益，不惜混淆是非，颠倒黑白，并喜欢玩弄异性。一生的运气并不好，也谈不上什么事业。

鹊眼：睑裂细长，上眼睑有纹秀而长，呈双眼皮，眼光清冽，如配以小脸型青白脸色，合于喜鹊形象，其人端庄正直，真挚可爱，老实忠良。

眼睛虽然只是人身上一个很小的器官，却起着非常大的作用。它不仅可以流露出一个人的情感，更可以泄露一个人的心理密码。

❧ 处世活用 ❧

眼睛在人际关系交往中占有极重要的地位。希腊神话里有这样一个故事：若被

怪物三姐妹中的美杜莎看上一眼，立刻就会变成石头，这是将眼睛的威力神化了。

眼睛是心灵之窗，是表达真实情感的器官，眼神中所传递的情感信息是复杂的，有时难以解读，有时回味无穷，有时给人以美感。人心是善是恶，都能从无法掩饰的眼神中显示出来。眼神是表现心理世界的最佳工具，人们的内心世界是丰富多彩的，喜怒哀乐之情，悲欢离合之思，激情缠绵之意，都会从微妙变化的眼神中真实地流露出来。通过眼神来传情达意，是一种普遍的自然现象。自然地运用眼神，自然地流露情感，使情意尽在不言中，可谓“此时无声胜有声”。

在2006年世界杯四分之一决赛的英葡大战中，最抢眼的人无疑是葡萄牙门将里卡多。表现神勇的里卡多在葡萄牙队同英格兰队的点球大战中，接连扑出兰帕德、杰拉德和卡拉格的点球，不仅创造了世界杯单场比赛点球大战中扑出点球的纪录，还帮助葡萄牙队40年后再次跻身世界杯四强。志得意满的里卡多两天后又在英格兰人的伤口上“撒了一把盐”，他说正是英格兰队队员的眼神让他确定对方肯定罚不中点球。

里卡多在回顾那场大战时说：“我们在罚点球方面进行了大量训练，我能看清英格兰队队员的眼神，他们缺乏点球射门的信心。我努力将罚中点球的信心从他们的眼神中剔除，我想延续他们的点球噩梦。我在那一刻感觉到，我至少能扑出一个到两个点球。队长菲戈说他确定我可以阻挡两个点球，结果我又多加了一个。”

里卡多在2004年欧锦赛四分之一决赛上就曾让英格兰人痛心，当时他扑出了英格兰前锋瓦塞尔的点球，然后亲自操刀命中，将英格兰人“点杀”。

里卡多表示，被英格兰球迷“包围”的一小股葡萄牙球迷给了他莫大的鼓舞。“我不知道应该大笑，还是微笑，或者哭一场，那个场面将永远留在我心里。”里卡多说。

由此可见，眼神反映着复杂的心理活动，即使在一瞥而过的眼神中，也能发射出万条信息，表达人们丰富的情感和意向，泄露心灵深处的秘密。



葡萄牙门将里卡多





职场活用

小王原来在大学任教，工作稳定，收入尚可。但这学期课少，他很想再找份工作补贴家用并体验生活。

招聘的信息很多，小王只看杂志社的招聘广告。在选定了一家自认为比较合适的杂志后，他整装出发，大包里塞满了各种近期名牌杂志，那上面都有他的文章。

上了18楼，走进办公室，求职者排队如长龙。接待小姐一看小王摊在桌上花花绿绿的各种杂志，不由得惊叹：“哇，这么多！”小王敢肯定在所有应聘者中他一定是一枝独秀的，便毫不犹豫地报名表的“期望月收入”栏里填了6000元。

小王将表递给接待小姐后，接待小姐说：“您有照片吗？”小王摇头，小姐又问：“您的学历证呢？”小王抱歉地笑笑表示忘记带了。看见小姐没有将他的表压在厚厚的一摞表下面，而是直接送进了里间，小王暗想：有实力才有魅力！几分钟后，总编请小王进去面试并问了几个问题，小王自觉回答还算妥当。然后就放心回家等电话了。

可是一周、两周、三周过去了，小王都没有等来消息，于是他只好开始寻觅第二家、第三家单位，然而仍犹如石沉大海，没有任何音讯。无奈之下他只好整天待在家里看电视打发时间。

小王很困惑，就询问一个做经理的朋友他失败的原因。朋友听完小王的讲述后，思考了一会儿说：“你知道吗？你是败在眼神上。第一，因为你有职业有收入，在应聘前已经留有退路，所以你的眼神里没有对眼前职位狂热的渴望。试想，你如果明天没有钱吃饭，你求职的眼神会怎样？第二，因为你自认为能力最强所以要价较高，这时，你的眼神里必定含着傲慢，傲慢的人在工作中的表现往往是轻视制度，而制度恰恰是一个单位成功的保证，领导是没有办法容忍一个才华横溢又傲慢不羁的下属的。”

这时，小王才恍然大悟：原来他的失败是败在了眼神。

神是一个人生命力、行动力、意志力和思考力的综合体现，是有质无形的东西，主要集中在人的面部，尤其是两只眼睛里。故事中的总编和小王的朋友通过眼神察知了小王的内心，可见他们都是通过眼神观“神”的高手！

商界活用

毫无疑问，眼神是打开人们心灵的钥匙，是感知世界的重要渠道。不管一个人用多么高超的技巧来隐藏自己的性格与内心，但只要一看他的眼睛，就随时能窥视其内心的秘密。毕竟一个人的言语、动作、情态等可以伪装，而眼神是无法伪装的。

1. 现实案例与说明

莉莉是国内某知名企业的总裁助理，她常常陪同上司与客户进行商业谈判。

有一次，在一场艰苦的谈判中，双方为价格问题熬了整整一下午而互不相让。最后莉莉的上司决定再作出一点让步，当他把新的价格报出来的那一刻，对方的眼神仿佛亮了一下，不过却在转瞬间消失了。然而这个重要的细节却被细心的莉莉捕捉到了。

“NO，NO，这与我们的要求相差太远了！”对方在报价后随即大声嚷嚷道。很显然对方的语言表达出来的仍然是对报价的不满意。眼看谈判再次陷入僵局，莉莉悄悄地通过纸条把她捕捉到了的信息传达给了上司。一个小时后，他们以之前的那个价格拿下了那批货，谈判成功。

事后，莉莉深有感触地说：“只是一个转瞬即逝的眼神，一个非常细小的细节，成就了这次谈判。商场如战场，不察言观色不能应对客户，对一些厉害的客户还需要关注细节，观察眼神，因为眼神是最不会背叛一个人的情感和思想的。”

在商场中，人们都不免要接触各种各样的人，除了自己对别人以诚相待外，当想要了解对方的真实意图时，就要注意观察对方的眼神，把焦点放在对方的眼睛上，因为由眼睛来观察人是非常有效的。

人的眼神往往是无法伪装的。一个人处于愉悦、兴奋时，从他的眼神中可以看到心灵深处的幸福之花和阳光的灿烂。相反，当他生气、讨厌、消沉时，眼神则是暗淡无光，迷雾充斥着双眼。此外，目光的接触也发挥着传递信息的重要作用，不同的目光反映不同的心理，不同的目光交流方式有不同的含义。

一旦被别人注视，就将视线突然移开的人，大多自卑或羞涩；无法将视线集中在对方身上并很快收回视线的人，多半性格内向，不善交际；仰视对方表达的是信任之意；俯视他人是有意保持自己的尊严。伴着微笑注视他人，表达感觉融洽。一边皱眉一边注视他人，是在担忧或同情；面无悦色的斜视，表达的是一种鄙意；突然瞪人是在表示一种警告或制止；从头到脚地打量他人，是表示警惕；彼此心存好感的人，说话时更愿意注视对方的眼睛，以示交流顺畅；话不投机的人相遇，一般





都尽量避免注视对方的眼睛，以避免不快。

2. 观察眼神的方法

我们可以把上面讲到的方法应用到自己在商场上的实践中。在与他人交流时，我们应注视对方脸上的三角部分，这个三角以双眼为底线，前额为上线。如果看着对方的这个部位，会显得很严肃认真，别人会感到你有诚意。

(1) 注视时间。与人相处，若注视对方的时间占全部时间的 $\frac{1}{3}$ 左右，表示友好；不足 $\frac{1}{3}$ 表示轻视；占到 $\frac{2}{3}$ 左右，表示重视；超过了 $\frac{2}{3}$ ，则表示兴趣十足或者怀有敌意。

(2) 注视角度。平视，适用于与身份、地位相当的人进行平等交往；侧视，含有轻蔑不敬之意；仰视，表示尊重敬畏；俯视，表示对晚辈的宽容、怜爱，也表示轻慢、歧视。

(3) 注视部位。短时地注视对方双眼，表示聚精会神、专心致志，称为关注型注视；注视对方额头，表示严肃、认真、公事公办，称做公务型注视；注视对方眼部至唇部，是交际场合的常规，称为社交型注视；随意一瞥他人身上任意部位叫做随意型注视，也叫瞥视，表示注意或者敌视。

(4) 注视方式。直视，表示认真、尊重、坦诚；虚视，即目光不聚焦于某处，眼神不集中，表示胆怯、疑虑或失意；扫视，即上下左右反复打量，表示好奇、吃惊；环视，即与多人交往时有节奏地注视不同的人或物，表示一视同仁；他视，即与人交往时眼望他处，表示胆怯、害羞、心虚、反感、心不在焉；无视，即闭上眼睛不看对方，表示疲惫、反感、没有兴趣。

(5) 注视变化。目光、视线、眼神的变化，都反映着内心情感的变化。比如，眼皮眨动过快表示活跃、思索，过慢表示轻蔑、厌恶；瞳孔突然变大放光表示惊奇、喜悦，突然缩小无神表示伤感、失去兴趣；眼球反复转动表示心有所思。

当我们明白了这些道理之后，与人的交流和沟通就轻松多了。眼神必将成为我们在商场上认识他人、察言观色的法宝。我们一旦知道了这个秘密，在经营管理方面就可以做得更好一点，在以后的事业中，可以少走弯路。同时，我们不单单只通过一个人的眼神去窥透他的心理，视线也是窥探对方心理的一个有效渠道。我们应该做到在与他人交流时，观察对方的视线是否专注，注意对方视线的移动频率，留意对方视线的角度。

原典

一身骨相，具乎面部。他家兼论形骸^①，文人先观神骨。开门见山，此为第一。

注释

①形骸：身形体态。晋代大书法家王羲之《兰亭集序》：“或因寄所托，放浪形骸之外。”

译文

一个人的骨骼丰俊，主要集中在他的一张面孔上。像士农工商等各类人员，既要看他们的内在精神状态，又要考察他们的体势情态。作为以文为主的读书人，主要看他们的精神状态和骨骼丰俊与否。精神和骨骼就像两扇大门，命运就像深藏于内的各种宝藏物品，察看人们的精神和骨骼，就相当于去打开两扇大门。门打开之后，自然可以发现里面的宝藏物品，而测知人的气质了。两扇大门——神和骨，是观人的第一要诀。

解读

人的体能相貌，是由骨、肉内外连结而成的，骨与骨的衔接，肉与肉的牵连，骨与肉的内外包合，统一构成了人的外在形貌。由于骨起着框架和支撑作用，因而“骨”相的优劣，成为人的体貌美丑的首要因素。大脑是人的中枢神经，是人的指挥系统，头部骨骼的优劣，又成为整体骨骼优劣的“首长”。

看相（相貌）不如看骨，一直是中国古代骨相术的宗旨。古代骨相学家认为，人体肩、颈以上总称“头部”，一切感觉器官，都集中在这个地方，占据人身极重要的地位，因此，人的头面部集中了人一身的“骨相”。这些精华与糟粕掺杂的传统民间文化，在缺乏实证科学的漫长岁月中，一直成为品人观相的一大指标。正出于这个理论，《冰鉴》有云：“一身骨相，具乎面部。”其实，即使在当今，骨相学尽管已被褪去了神光，但很多人知人鉴事，却无形中受其左右。

“骨”也是曾国藩观人识人的重要方式，“骨”能够作为识人的地方，曾国藩认为“具乎面部”。“骨”怎样传达出“神”，观察起来是很难的，因此常常带有神





秘主义的色彩。实际这并非神秘莫测，只要肯下工夫，在实践中不断体会，总会悟出其中妙处。

要看清一个普通人，须先看其形骸，而观“文人之相”就必须先观察他的“神骨”。所以本书“开门见山”，把“神骨”问题作为第一篇。曾国藩对读书人极度推崇，特意将“文人”与其他人员，如工、农、兵、商区别开来，明确提出“他家兼论形骸，文人先观神骨”。

文人，在古代封建社会主要是指儒士，有丰富的内心世界，勤学习，爱思考，比他人智邃、细腻、敏锐，也更复杂、神秘、诡异，这样就有寒酸、邋遢、文弱等多种变化不定的复杂现象，思想行为上也深受儒、道、佛等多种文化的深刻影响。对于他们，“神”就显得特别重要。

至于文人的“骨”与常人有多大的区别，是一个可意会而不可言传的概念，因此，“骨”与“神”相比，就有莫测高深的神秘感。“骨”的神俊丰逸与“神”有分割不开的关系，而且古代文化人轻视体力劳动、远离体力劳动，骨骼得到锻炼的机会不多，与其他人相比，文人的“骨”多多少少不好言明，但应该是区别于一般常人。因而再次观文人的“神骨”，应是重视文人外在的“神”、内藏的“骨”。

古时那些精通相术的人说，读书可以改变一个人的骨相。对此，至今还没有人证明，但有一点是可以肯定的：读书可以改变一个人。刘向就说：“书犹药也，善读之，可医愚也。”说的就是有人愚鲁，因读书而明达。英国著名哲学家培根也说：“读史使人明智，读诗使人灵秀，数学使人周密，科学使人深刻，伦理学使人庄重，逻辑修辞之学使人善辩；凡有所学，皆成性格。”苏轼曾经在诗中写道：“腹有诗书气自华。”说的恐怕也就是文人的“神”的与众不同，在此，这个“神”就近似于当今心理学中的“气质”了。

据说读书读进去了，会形成一种气功态。读书读到相当的程度，头面上就会产生与人不同的气质，仿佛若有光，这是神的一种表现。读书人读书就相当于在长期的“练功”，自然会产生与人不同的气质。

古代骨相学认为人的头面部集中了人一身的“骨相”。曾国藩也承袭这一观点说过一句极为精辟的话：“书味深者，面自粹润。”意思是说，读书体味得深的人，面容自然纯粹、滋润。这句话不是一般的人能说出来的，必须观察很多人，理解很多事，尤其是对事与事之间的关系有种透彻的领悟力，才说得出来。

“面自粹润”对读书人而言是不可伪装的，必须火候已到，才能有这种体验，故意追求或操之过急只会适得其反。读书人若想达到“面自粹润”这种境界，就必须有读书的硬功夫，要在读书中有真心得和大体会。

读书体味得深了，自然心志高度集中，这样的人的精神和肉体得到不断的积聚，精气没有一丝一毫的涣散，一天比一天充实、丰沛和完善，久而久之，在他心中便养成了一股浩然之气，这浩然之气又作用于他的身体，使他的生活有理、有序。这样的人已经超越功名，对于一切人世凡俗之事都已抛在九霄云外。唯一吸引他的注意力的是书中所体现出来的那种境界，这个境界构成了对外物的排斥力，于是他才能够守候着自己的内心世界，构筑自己的“精神家园”，因此这样的人出现在人们面前时，面容自会安静而且祥和。

❧ 处世活用 ❧

据《清史稿·曾国藩传》记载，每逢选吏择将，曾国藩必先面试目测。审视对方面部的“神骨”，同时注意对方的谈吐行藏，二者结合，判断人物的人品才德和凶吉祸福。

《见闻琐录》中曾记载了这样一件事：

曾国藩善知人、预卜终身。他任两江总督时，陈兰彬、刘锡鸿颇富文藻，下笔千言，善谈天下事，并负重名。有人将他们推荐到曾国藩幕府，在接见之后，曾国藩对人说：“刘生满脸不平之气，恐不保令终。陈生沉实一些，官可至三四品，但不会有大作为。”

不久，刘锡鸿作为副使，随郭嵩焘出使西洋，两人意见不合，常常闹出笑话。刘写信给清政府，说郭嵩焘带妾出国，与外国人往来密切，“辱国实甚”。郭嵩焘也写信说刘偷了外国人的手表。当时主政的是李鸿章，自然倾向于同为曾门的郭嵩焘，将刘撤回，以后不再设副使。刘为此十分怨恨，上疏列举李鸿章有十大可杀之罪。当时清廷倚重李鸿章办外交，上疏留中不发，刘气愤难平，常常出语不驯，同乡皆敬而远之。刘设席请客，无一人赴宴，不久忧郁而卒。

陈兰彬后经许振祎推荐，进入曾国藩幕府，并出使各国。其为人不肯随俗浮沉，但志端而气不勇，终无大建树。

观曾国藩预决二人，真如天算一般。然其衡鉴之精，尚不止此。在军命将，说某可为营官；某人可为大帅，某人福薄，当以死难著名；某人福寿，当以功名终。皆一一验证。

实际上，曾国藩观察人并不完全以貌取人，譬如罗泽南“貌素不扬，目又短视”，骆秉章“如乡里老儒，粥粥无能，”但他都能倾心结好，许为奇才。又如塔齐布，因为他出仕很早，穿草鞋，每朝认真练兵，便为曾国藩所赏识，后来倾力保举他，并且





说：“塔齐布将来如打仗不力，臣甘同罪。”所以说，曾国藩善于识拔人才，主要是因为他能观人于微，并且积久而有经验，故此才能有知人之明。他对于观人的方法，“以有操守无官气，多条理而少大言为主。”他最瞧不起的是大言不惭的人。

曾国藩“慧眼识英雄”，在夹袋中储藏了不少人物的档案，等到一旦需用，他便能从容地按其才能委以职务，而且一一胜任。后来和太平天国打仗，曾国藩幕府中人才之盛，一时无二。这不能不说是由于做京官时注意观察罗致人才的好处。

商界活用

李先生是某公司的人事部门经理，曾在某杂志上看到四位经理人的照片，当时同事让他猜他们分别是从事什么工作的，他基本上都猜中了：一位是从事烟草行业，一位是从事文化行业，还有两位是从事电子产业的。李先生并不像算卦先生一样会看相识人，但根据现代心理学和生理学，一个人的相貌与本人的成长环境以及长期的心态息息相关，心态和心理特征无时无刻不在雕琢着一个人的面相外貌。从这个案例可以看出，每个职位给予每个人的气质影响是不同的。

因此，招聘时企业可以运用心理学、人格学知识等全面分析求职者，然后将他们的各种条件综合起来，让他们在最合适的岗位上工作。这样可体现招聘面试的科学性。

古代骨相学认为人的头面部集中了人一身的骨相，在现代社会也有类似的情况。人们常说“人要脸，树要皮”，这从很大程度上也反映出人们对脸的重视。人的面相与人的心理有着密切的关系，脸是一个人的“门面”，人的脸能够反映出人的性格、气质等，通过观察一个人的脸部特征，在很大程度上的确能够反映出其很多方面的信息。

第一眼看到一个人的脸时，你会首先打量哪个部位呢？眼睛、鼻子，还是眉毛？你先看脸型就可以了。虽然一个人的脸型和遗传有很大的关系，但是先天的脸型随着后天的生活状态、社会环境、个人经历的不同，也会发生较大的变化。心理学家通过大量的统计资料研究发现，成年人的脸型在一定程度上可以反映出一个人的某些性格。

心理学家保罗·艾克曼在《心理学家的面相术：解读情绪的密码》把脸型分为以下九种类型，每种脸型都代表着一种性格特征。

1. 方形脸

方形脸共分成两种。一种是轮廓相当明显、下颚宽大的方形脸。这种人脸庞方

而大，有棱有型，给人深富男子汉气概的印象。他们做起事来胆大过人，喜欢冒险犯难，凡事草率鲁莽，思考欠周详，容易得罪人，是属于有勇无谋的类型。这种人思考问题、做事方式总是采取单线、直线模式，缺乏协调和迂回空间。他们判断事情也常流于表面，较为肤浅，看不到隐藏的忧患。在人际关系的处理方面，这种人可以说是爱憎分明，喜怒刻印在脸上的典型。他们往往只和有好感的人亲近，对于讨厌的人总是摆一张“臭脸”。另外，这种人运动细胞发达，很少有运动能难倒他们的。

另一种是轮廓明显、五官端正的方形脸。这一类型与上一类型的差别，主要在于下颚，这一类型的下颚线条较柔顺。这种人凡事崇尚中庸，做事的过程中既不破坏传统秩序，又极富弹性。他们能力卓越，眼光远大，是典型的领导人才，具有应付变局，扭转乾坤的能力。这种人脑筋聪明，富于机智谋略，举止大方稳重，待人诚恳，颇有威望。他们处世有自己的一套原则，稳定度高。上司交代下来的工作，他们会尽全力办妥。他们有能力兼顾现实和理论两方面，生活过程既有朝气，又十分均衡。

2. 圆形脸

这种脸型肌肉厚实而浑圆，有这种脸型的人性格如脸型一样温和圆滑，他们好相处，待人亲切，社交能力较强。因为这种脸型的人总是很乐观，对一切都感到安然惬意，所以这种人永远是和气、有趣、可亲的。不过在坚持自己观点方面有点固执，甚至有点任性，还有点自扫门前雪的个人主义。如果是男性有这样的脸型，那么他在金钱方面有点靠不住。

和这种人交朋友最应该注意的就是要成为对方的忠实听众，特别是当对方是女性时，如果你想给她留个好印象，在对方说话的时候，千万不要插嘴，否则你将前功尽弃。

3. 椭圆形脸

椭圆形脸，也就是平常说的蛋形脸，特征是下颚带着圆弧感，额头清晰而广阔，如果是女性的话，一定是个美女胚子。

这种脸型的人有着很好的顺应性，女性即使身为职业妇女也能很好地照顾家庭和工作，做到两不相误。而且这种脸型的人富有理性，是个理性主义者，即便在混乱的场面，也不会像其他人一样惊惶失措，能镇定地告诉别人该怎么样去做。他们的情绪很少有波动，是一个值得信赖的人。不过，他们的感觉比较细腻，会把一件小事放在心上保留很久。

对于钱财，他们往往公私划得很分明，并以此为信条。因此在和别人交往的时





候，绝对不允许别人有贸然行动，如果你执意不听劝告而贸然行事，则会引来对方的厌恶。这种人努力工作，思想活跃，有着很好的创造力，并且自尊心很强，不容易受他人的影响，缺点是耐力不足，往往半途而废。

4.四角形脸

这种脸型方正，宽大的下巴和发达的脸颊骨是这种脸型的主要特征。是运动员常见的脸型。

这种人对任何事物都表现出积极的态度，意志坚强，即使碰到很大的困难也能很快振作。他们性格外向，富有行动力，正义感强烈，不喜欢迁就，决不委屈自己，因此缺乏一定的通融性；对于已经决定的事情一定坚持到底，异常执著，容易与人有冲突，不过很讲义气，有人相求的话能鼎力相助。或许是性格原因，这种人的缘往往并不是十分好。

5.细长形脸

脸型长，下巴呈方型，而鼻子和口就显得小，这种人对细微琐事考虑得比较周到，对研究有一定的热忱，擅长与人交流，如果有一技之长，那将是他最好的职业。对人谦恭、周到、有礼貌，乍看起来通情达理，其实很难表达清楚自己的心意，因此在与他人交往时会造成些麻烦。他们在追求理想方面拥有极大的想象空间。

这种类型的人最大的缺点便是点子虽多，实现之日却遥遥无期。

6.本垒形脸

本垒是棒球运动中的一个术语，运用到脸型描述上，指的是颧骨到下巴的线条非常明显，体格健壮带有阳刚之气。

这种人对他人很体贴并富有同情心，却很少表露自己的感情，因而给人一种好相处的感觉，也因此受到大多数人的喜欢。不过这种个性有时也会受人误解而无法向自己喜欢的异性开口表白，甚至不敢碰异性朋友的手。

7.混合形脸

这种脸型的特征是脸孔整体有棱有角或变形，额头小，颧骨宽大的人。

顽固、不服输是他们的主要特点，伴随这些的还有神经质，爱慕虚荣，但他们不是一无是处，他们在任何一个方面都很有兴趣，况且不管做什么都超出一般的水平，因此往往令人搞不清楚他的正业和主攻方向。他们最适合的职业是：政治家、影视明星或者秘书。如果这种人能碰到志趣相投的人会与对方相处融洽，然而只要有一点不满就会全盘否定对方。

8.三角形脸

他们的脸胖，脖子较为粗大，整张脸经常红通通的，显得血气旺盛的样子。

这种人紧张，感觉敏锐，具有好动、静不下来的外向性格。他们体力充沛，节奏快，而且可以吃苦耐劳，身体的韧性一流。身体颇为强健，很少有水土不服的情况，体力的恢复也比较快。他们总有法子在搭乘好几个小时的长途飞机后，立即投入工作。这种人在人际场合中很吃得开，属于长袖善舞、八面玲珑的典型。不过，他们交朋友的目的明确，所交往的朋友也局限于工作上的关系，他们很会因实际需要选择朋友，很会利用朋友的“附加价值”来赚钱或发展自己的事业。几乎只有一面之缘的人，都会被记入他们的资料库中，成为日后的合作伙伴。

9.倒三角形脸

额头宽，脸型随着往下巴的方向慢慢变窄，形成倒三角型的脸孔。

有这种脸型的人和他的身体有关，他的身体多半也是细瘦、娇小的体形。他们做事多半一丝不苟，有洁癖。他们有很强的虚荣心，喜欢受人瞩目，同时也很关心引人注目的事物；具有贵族化的嗜好，对戏剧、优雅的东西充满憧憬，但如果不能遂意，也会有焦躁的举动；性情中有优柔寡断的一面，还有细腻而浪漫的一面，多数人带有难以接近的气质，因而使人感觉难以相处，要接近这种人必须以浪漫而富有幻想色彩的话题作为交际的润滑剂。





神之清浊

原典

文人论神，有清浊^①之辨^②。

注释

①清浊：目光的两种状态。一种是清亮晶莹，顾盼端庄；另一种是昏浊灰暗，顾盼惊疑不定。②辨：区别。

译文

古之医家、文人、养生者在研究、观察人的“神”时，一般都把“神”分为清纯与昏浊两种类型。

解读

文人在研究、观察人的“神”时，一般都把神分为清明和愚浊两种类型。中国古代哲学观有天人合一，人与自然同一的思想，古人就曾用“清”与“浊”来区分人的智愚及贤与不肖。《冰鉴》也正是沿袭这一古代思想，用“清浊”这对术语来评判人的贵与贱，贤与不肖。

清，如水的清澈明澄，用在人身上，就是清纯、清朗、澄明、无杂念的状态，与人的端庄、豁达、开明风度相配，常与“秀”连之，称为“清秀”。

浊，如水的浊重昏暗，用在人身上就是昏沉、糊涂、驳杂不纯的状态，与粗鲁、愚笨、庸俗、猥琐、鄙陋相配，常与“昏”连用，称为“昏浊”。

从这里可以看出，清与浊是相对应的一组概念，说明人是聪明还是愚笨，是智慧还是鲁钝，在评判人的命运时，清者贵，浊者贱。

神的清浊比较容易区别。神清气爽，体清人妙，能从一个人的身上表现出如此神趣，这个人一定聪明敏捷，这就是神清的表现。神主要集中在眼睛里。举例来讲，童年时代变化不大，都是明亮而清纯的。在校学生与在社会上混了几年的人一比，他们的差别就出现了，在校学生的眼神是明亮清纯，没有杂念的，而后者由于受到社会各方面的影响，思想发生了变化，则变得老练世故，缺少那种心底无私的清纯味。又比如少年人的眼睛是明亮清澈的，老年人的目光则显得较混浊昏暗。这

不表明少年人比老年人聪明，但少年人的机敏伶俐往往是老年人所没有的。而且年老者比起自己年轻时，思维、记忆力、办事效率都大大不足。神的清浊变化跟大脑思维相关。这一切都会从眼睛里面表现出来。

神清也有若干层次。有神清而足的，有神清而不足的。神清而足，是有大智慧的人，他们在表现上如深潭蓄碧水一般，无大风不会起大浪，平常表现得平平淡淡，不疾不徐。有大智慧的人是很谦虚的人，而且深藏不露，不为一失一得计较。他们的生命力也很旺盛，精力充沛，有足够的思想力和行动力去处理问题。这些人既聪明，精力也充沛，属静如处子，动若脱兔的一类人。

神清而不足是智慧中等的人。神清，人聪明；神不足，精力不充沛。他们比较聪明，但是精力不足，缺乏应有的行动能力，意志力也明显不足。这种人干事很难持之以恒，所以最终难以成大的气候。

“神清”“神浊”与修炼关系重大。例如恒心、毅力等良好品质，是完全可以通过后天训练来实现的。“神浊”之人，只要不断努力，积累智慧，也会逐渐聪明起来，就会由“浊”变“清”。“神清而不足”的人，在后天的学习中，在良师益友的鼓励和引导下，不断添加信心，磨炼意志和恒心，经过坚忍不拔的努力，也会由不足到充沛。反之，“神清”之人，如果单凭天分的“清”而不努力，大脑就会生“锈”，就会由“清”变为“浊”。神清而足的，也会由于自己的懒惰，渐渐失去进取心和动力，而只能做出一般的成就来，结果实现不了远大抱负。王安石的《伤仲永》一文讲的那个小孩方仲永，本是很聪明的，天分极高，神应是清朗的，因此不学而才，咏诗作赋，出口成章。但他的父亲却是个昏浊之人，竟把儿子作为摇钱树，到处去招摇获利，不让儿子进一步学习，天分得不到锻炼和启发，人也不再聪明，神也不再清，到长大成人后，与普通人没有什么两样了。

❧ 处世活用 ❧

古代《相经》上说：“一个人的贵贱取决于骨骼，而寿命的长短则取决于其精神气质的虚实。”下面引述的《左传》中的这个故事来作为以“神”预测命运的参考和例证。

周景王派单成公到戚邑去会见韩宣子。单成公目光低垂，言语迟缓。晋国大夫叔向说：“单成公快要死了吧？大臣上朝都有一定的位置，会见诸侯时进退有一定的秩序。上衣的左右襟要在胸前交会，腰带的结子要打在前面。会见和上朝时所说的话，一定要让大家都听到，这是为了让讲的事明明白白，有条有理。目光不能超出





腰带结和衣领之间，这是为了让容貌端庄。用语言明确自己所说的事情，再用容貌加强它，丧失了这些准则就会有损形象。现在成公作为周王的特派长官，在朝会中传达周王的命令时，目光高不过腰带的部位，声音传不出一步远，神情萎靡不振，言语含糊不清。神情不振就无法让人敬重，言语不清就无法让人遵从。这都表明他已经没有守护身体的生气了。”后来，单成公果然就死在当年的冬天。

职场活用

市场竞争是残酷的，每个企业如何能笼络人才并人尽其用，往往决定了企业的命运。对领导者而言，在情况各异但都对成功孜孜以求的员工中识别清浊，拔擢人才，并引导其他人由浊变清，共同进步，才称得上是好的掌舵者。

一家店铺同时雇佣了两个同龄的年轻人，并且支付他们同样的薪水。可是老板很快提拔了叫阿诺德的小伙子，却仍在观察叫布鲁诺的小伙子的表现。布鲁诺不满意老板的不公平待遇，终于有一天，他到老板那儿发牢骚了。老板一边耐心地听着他的抱怨，一边在心里盘算着怎样向他解释清楚他和阿诺德之间的差别。“布鲁诺先生，”老板开口说话了，“您今早到集市上去一下，看看今天早上有卖什么的。”布鲁诺从集市上回来向老板汇报说，集市上只有一个农民拉了一车土豆在卖。“有多少？”老板问。

布鲁诺赶紧戴上帽子又跑到集市上，然后回来告诉老板一共40袋子土豆。

“价格是多少？”

布鲁诺第三次跑到集市上问来价钱。

“好吧，”老板对他说，“现在请你坐到一把椅子上，一句话也不要说，看看别人怎么说。”

阿诺德很快就从集市上回来了，并汇报说到现在为止只有一个农民在卖土豆，一共40口袋，价格是多少多少，土豆质量很不错，他带回一个让老板看看。这个农民一个钟头以后还会弄来几箱西红柿，据他看价格非常公道。昨天他们铺子的西红柿卖得很快，库存已经不多了。他想这么便宜的西红柿老板肯定会进一些的，所以他不仅带回一个西红柿做样品，而且把那个农民也带来了，他现在正在外面等回话呢。

此时，老板转向了布鲁诺，说：“现在你肯定知道为什么阿诺德的薪水比你高了吧？”

很显然这个故事中的老板，也是一位识人的高手，阿诺德和布鲁诺两个人不同

的办事风格，显示出了两个人的神之清浊，而老板抓住了根本的东西，看出了两个人的性格差异以及各自的发展前景。老板的正确识人和管理方法，对像阿诺德这样的员工无疑是一个激励，对像布鲁诺这样的员工同时也是一种鞭策和警示。

庸医可误人，庸师亦会误人。识别人才是与人打交道的工作，也是任何一位管理者的必备课程。鉴人者尤其是管理者应学习曾国藩的丈人，不依他人的评判为标准。言不妄发，性不妄躁，看人要以发展的眼光来看待，并赏罚分明，这既是做人、鉴人的标准，也是管理的标准。





神之邪正

原典

清浊易辨，邪正^①难辨。

注释

①邪正：从精神状态中反映出来的正直与奸邪两种心性。

译文

“神”的清纯与昏浊是比较容易区别的，但奸邪与忠直则不容易分辨了。

解读

邪，指奸邪；正，指忠直。

神的清浊是比较容易区分的，但邪正却要难得多，因为邪和正都可能混在“清”当中。即不论品德高下，其人都很聪明，也很有才干。因为他聪明，因而有善于伪饰的本领，所以要辨其邪正，比辨人之“清浊”要难得多。因此，《冰鉴》明言“清浊易辨，邪正难辨”。

邪正难辨，因为人的聪明智慧并不意味着品性高尚。见识敏达，能力强干的人中，有道德高尚的，也有品行低劣的。大忠大奸之人的智慧都是好的，人也聪明，神的邪正都混迹于“清”当中，形的相似性会蒙蔽许多人的眼睛，因此鉴别起来就不那么容易了。

邪正难辨，还因为人具有主观能动性，奸邪的人可以用行动、言语来掩饰自己本真的面目和企图。如果不依神的邪正来鉴别人才，反而为言语、行动等表面现象所迷惑。这就是对人的判断力太弱，不会识别人。

邪正难辨，还因为另有介于正邪之间的一类人，这类人应在具体的环境下去区分他是奸邪还是正直，不能一概而论。

邪正难辨，还因为不同时代有就立场不同标准不同的道德标准，因而邪正观念有明显的时代特征。古之奸邪，在今天也许是正确的；古之忠直，在今天可能是迂腐的。

眼睛的重要性，不仅体现在清浊上，而且体现在邪正上，也即通过眼神可以看

到一个人品性如何。眼睛看人的方法由来已久。俗语说，江山易改，本性难移。性为内，情为外，性为体，情为用，性受外来的刺激，发而为情。情所表现最显著、最难掩的部分，不是语言，不是动作，也不是态度，而是眼睛。

❧ 处世活用 ❧

如果一个人的“神”平和端庄，“神”定，表明他道德高尚，对人忠心耿耿，不会叛变，也不会因周遭事物的变化而改变节操和信仰，敢于坚持正确的东西，意志很坚定。

如果一个人的“神”挫，其品格卑下，心怀邪念，容易见异思迁，随便放弃自己的道德情操而趋利。这种人平常善于掩饰自己，往往在准备充分、形势成熟后才显出本性。他们不会轻易发难，不打无准备的仗，是大奸大贼之人。

需要说明的是，神固然与遗传有关，但更主要的是在后天环境中磨砺出来的。王安石说：“贫者因书而富，富者因书而贵，贵者因书而守成。”

分辨神的“清浊”“邪正”，主要是看两眼。孟子在《离娄篇》中有一段根据眼睛来识辨人心善恶的论述：“存乎人者，莫良于眸子。眸子不能掩其恶：胸中正，则眸子了焉，胸中不正，则眸子眊焉。”“眸子了”就是眼珠明亮而清澈；“眸子眊”就是眼珠昏暗而混浊。如果心中“正”，则“眸子了焉”，如果胸中“不正”，则“眸子眊焉”。通过对眼睛的仔细观察，来弄清楚“清”里面的“邪正”。

“眼神正”其人大致正直，“眼神邪”其人大致奸邪。诸葛亮就是这样一个通过眼神识别人物的高手。

有一次，曹操派刺客去刺杀刘备。刺客见到刘备之后，并没有立即下手，而是与刘备讨论削弱魏国的策略，刘备对他的分析很满意。不久之后，诸葛亮进来，刺客很心虚，便托辞上厕所。刘备对诸葛亮说：“刚才得到一位奇士，可以帮助我们兴汉灭曹。”诸葛亮却不以为然的说道：“此人见我一到，神情畏惧，视线低而时时露怜悯逆之意，奸邪之形毕露，他一定是个刺客。”于是，刘备连忙派人追出去，而刺客早已逃之夭夭了。

在瞬息之间，通过眼神的变化，看出一个人的目的和动机，诸葛亮的确是一个识人高手。诸葛亮能够看透此人，主要是从闪烁不定他的眼神中发现破绽的。

在生活中，常有那些仪表不俗，举止轩昂之辈，想一



诸葛亮





眼识破他的行径，可能就比较困难了。这时除了从言语行为上的辨别，更不能忽视眼神中透露的信息。每一个人，不管自觉或不自觉，他的眼睛往往是他的灵魂的忠实解释者，正如《简·爱》中写道：“灵魂在眼睛中有一个解释者——时常是无意的，却是忠实的解释者。”

人们常说，“知人知面不知心，画龙画虎难画骨”，这恐怕也道出了“人心难测”的道理。在人际交往中，有些人是口蜜腹剑或笑里藏刀，许多正直的人都在这上面栽过跟斗，往往在事后才会明白他是这样的人！人们也常说，知人难，知人心者更难。因为在现实生活中，有的人说的和心里想的不一样。嘴里说的不是心里想的；心里想的又不是嘴里所说的。正如《冰鉴》所说人之“正邪难辨”，难辨是难辨，但并非不可辨。尽管那些奸邪小人都善于伪装，但总有些破绽可以让我们看清其嘴脸。

知人看交结，识人看处事。识别一个人只要看他现在的为人处世，就知道他会对你怎样了。在目光上游离不定，斜眼看人，这类人也是不可深交的人。因为正常人看人都是两眼平视，目光正常，而有部分人在第一次交往时，就爱用斜视且游离不定的目光去看人（初次交往时特性最明显，熟了后不易察觉），此类人是要始终留一手的，所以此类人注定是不可靠的。总是在你面前说别人闲话，记别人小账的人，在背后必然会会说你的闲话，记你的小账。整天算计别人，和别人过不去的人，与你关系再好，有朝一日你很可能要被他算计。对那种别人帮了他的忙不仅不感恩，反而恩将仇报的人，无论如何对他不可发善心，否则倒霉的只能是你自己。

神的偏邪与形有一定的联系，比如有些坏人“贼眉鼠眼，一看就不是好东西”，但事实上不尽是这样，巴黎圣母院里相貌丑陋的伽西莫多比英俊帅气的骑兵队长更善良、忠诚。因此说，“以形观人”很容易犯下错误，而“神”来自于心灵本性，做假不易，以它来断人品性，更为可行一些。

曾国藩善于洞悉部下心理，精于驭人之术。不过，凡事都有例外，他在识才用人问题上，也有大栽跟头的时候。所以他才有了“邪正难辨”这样的感慨。

有一次，曾国藩与几个幕僚煮酒论英雄，他问道：“我与李鸿章、彭玉麟相比，孰高孰低？”幕僚中当然不乏“九段”拍马高手，其中一位抓住机遇，抢答道：“自然是曾公才德最高！”不料，此时曾国藩觉得还是谦虚点对自己进步有好处，摆摆手说道：“过誉了，过誉了。李鸿章和彭玉麟都是当今的英才，我自知不及二位。我生平稍值得赞许的，就是不爱听拍马奉承，还有那么一点儿自知之明。”

幕僚们听罢，坚决不信，继续猛拍狂拍。又一位开腔：“曾公不必客气，依我看你们三位各有所长，各有千秋，彭公威猛，人不敢欺；李公精明，人不能欺；曾

公……”

这位老兄是信口开河，不料说到此突然卡壳，想不出恰当的比喻了。

曾国藩正听到兴头上，追问道：“我怎么样呢？”

其他的幕僚们见状，立即脑筋急转弯，想来个一语惊人，大讨曾国藩的欢心。无奈，脑袋忽然“停电”，就是想不出。

坐在门边的一位年轻人插嘴道：“曾公仁德，人不忍欺！”

幕僚们一听：好棒！猛拍巴掌。

曾国藩嘴上坚持谦虚：“不敢当，不敢当！”心里早已是一片灿烂。他打量了那个年轻人一番，咦，自己怎么不认识他？于是，悄悄问身边的幕僚，此人是谁？幕僚告诉他，这个年轻人是个秀才，刚刚招来担任文书的，办事还算勤快。

曾国藩一听，频频点头，此人有才华，可重用。果然，没多久，他就破格提拔这个年轻人出任扬州盐运使。

这次，曾国藩可是大跌眼镜。这个年轻人得到如此肥缺，经受不住考验，抵挡不住诱惑，花天酒地挥霍不说，还一口气娶了四个姨太太，大演“妻妾成群”。朝廷派员到各地检查廉政情况，他自知纸包不住火，干脆携公款潜逃。

显然，曾国藩负有不可推卸的责任。他听说这件事后，眉头紧锁，一脸想不开。有一位幕僚不忍心，好言劝慰：“这种事情是经常发生的，不必往心里去。”

曾国藩长叹道：“唉，我一向慧眼识才，没想到这回栽在一个毛头小子手上。他说人不忍欺我，他不是就忍心欺我了吗？”

那幕僚倒也直爽：“您不是自夸不爱听拍马奉承吗？那小子是拍您的马屁，您都没听出来呀！”

这可真应了那句老话：“事之至难，莫如知人”。

职场活用

人多的地方，是非就多。有是非的地方，必有小人，小人即神邪之人。这一点在职场上尤为突出。识别及规避神邪的小人成为职场中人的必修课。

阿杰大学毕业没多久，年纪轻轻就已经是某大型公司的研发经理。阿杰一流学府毕业，头脑灵光，一表人才，你很容易就看出他的优秀。事业心旺盛的他，花大部分的时间和精力，投入在目前的工作上，他的表现深受上司的肯定。但他也从不因为年轻得志而骄傲，相反，他总以极大的热忱去协助工作伙伴，并尽最大的努力把工作做好。





不过，也许是因为太年轻就当经理，或是因为他的杰出表现，会让周围的人很有压力，莫名其妙中总有一些谣言在公司流传，说他为人骄傲，对同事不友善，结果连总经理都亲自下来考察他。虽然他通过了总经理的考察，让谣言不攻自破，但阿杰不知道自己到底做错了什么，得罪了谁。他内心感到非常受挫，一直努力工作并积极支持同事的他，一时之间对人性充满了怀疑，不由得产生了离职的念头。

很显然，阿杰是遭遇了职场上的“黑色隧道”。

职场里广泛流传着一句“职场是一条黑色隧道”的话，它引起许多人的共鸣。所谓职场的黑色隧道，是指在职场中遭遇的很多压力、不公平、恶意攻击、失望、负面情绪，等等。发生在职场里的大部分故事，都是在职场的黑色隧道里遭遇小人而产生的典型故事。

在职场生活里，我们可能一直都很努力将自己的本职工作做得很好，但还是会不顺利，这有可能是因为我们在职场里无意中冒犯了小人。总体而言，小人就是那些做人、做事不走正道，采取歪门邪道的手段来达到自己目的的人。小人的言行有一定的特点。以下为你不能不知道的十种职场小人！

1. “三谣”小人

三谣小人就是喜欢听信谣言、制造谣言和传播谣言的人。这些人完全不理睬什么是事情的真相。只要有传播的价值，他们便会毫不保留地进行传播，甚至会添油加醋一番。比如，同事离职，他们会传播谣言说离职者是因为被收买、人格问题、没有道德，等等。他们很喜欢用谣言的方法向身旁的伙伴“下毒”，影响周围的人。在职场中，这种小人，唯恐企业不乱！

2. 不负责的小人

没有责任且爱推御责任的小人。这类型的小人，该做的事往往都没做，他们很会偷懒。每当有事情发生了，他们的第一个反应便是推卸责任，他们常说“这不是我的错。”还会经常责备其他人，他们喜欢否认自己的过错，然后找借口来把自己“塑造”成没事人。

3. 分裂型的小人

他们有一个特别的能力，那就是言行不一，说一套做一套，当面是人，背后是鬼。对于这种分裂型的小人一定要小心提防，防止他在友情的“糖衣”下，对你假意示好，其实是想找机会制你于死地。还有一种不太严重的分型型小人，他们喜欢夸大其辞，夸的时候天下无敌，做的时候却有心无力。他们可以分裂地处理自己的所言和所行。这种小人，往往只会包装自己，但是没有实力。会用夸大自己的办法来吸引大家的注意，然后会投机取巧地找人替自己完成任务，结果却将功劳归于他

们自己。对这类型的小人，要注意尽量避免跟他共事或合作。如果避不开，一定要写清楚工作记录，以作为将来他在领导面前邀功的“反证”，从而让他的奸计不能得逞。

4.贪便宜小人

这种小人最爱贪小便宜，他们会因为贪占小便宜而出卖团队及一起工作的同事。这种小人常专注于短暂的利益而非长期的利益。在职场里，他们可能就是那些你起初非常信任的人，他懂得利用你对他的信任，出卖你！

5.善变的小人

我们知道，改变是必要的。我们也知道，在这世界里，唯一不变的就是改变！在职场中，如果你改变自己的不良行为和态度，你会被大家所接受的，但是善变小人喜欢改变的不是自己，而是改变所设定的游戏规则。他们往往在看到对方业绩越做越大，钱越赚越多时，就会开始打起改变游戏的规则的主意。比如，他们不能看到别人根据所设定的规则获得更多的分红和奖金，于是他们就会开始努力争取以改变规则。这里的关键是他们会根据利己不利人的“原则”来改变游戏规则。

6.装可怜的小人

扮得楚楚可怜的人，很容易让大家投同情票，然后答应他的要求，尤其是无理的要求。很多时候，我们就是因为心软，很容易就掉入这种小人的招术里，虽然我们有时是非常清醒的！为防止受骗，我们要记得，可怜的小人必有可恨之处。

7.双输型的小人

我们知道，不论在商场上或任何一个团队里，我们都努力朝着双赢的方向前进及合作。可是，有些小人却不这样，他一旦觉得自己的利益不如想象中多时，他便让双方两败俱伤——不只是自己一个人输，同时也要其他人和他一起输。这类小人，每当他觉得自己吃亏，他就立刻把别人也拖下水，要亏，大家一起亏！要死，大家一起死！要输，大家一起输！

8.使坏水的小人

每一个消息到他们那里就变成坏消息，他们很喜欢泼冷水，让你不但不被激励或认可，还让你泄气。这类小人很容易眼红别人的成就，他们会想尽法子来抹杀你的成就，设法扯你的后腿。在职场中，他们是一群不但不帮忙反而搞破坏的小人。

9.担心小人

这种小人常有负面思想，他们经常怀着担心的心态来处理事务，而他们的这种杞人忧天的担心心态，常常会让大家对还没开始着手的事务更加担心甚至完全失去信心。这种人往往还没起步就投降，担心自己做不好，完全没有行动力。最关键的





是他们会影响身旁的人，把整个团队搞得人心涣散。

10. 两头小人

两头小人最擅长的就是搬弄是非，当着你说一套，背着你又跟别人说另一套。他们就好像两头蛇，和你的关系一直很难明朗化，在你面前会对你非常好，但在别人的面前就出卖你，说你的不是。这类人还喜欢向你套话，之后就对别人说这些话是你讲的。甚至连你完全不同意的看法，他们都可以在别人面前说是你说的！他们甚至可以在你面前摆出一脸受委屈的样子，来博取你的同情。这类小人很难相处，因为身边的人都完全不知道他们的心里究竟想的是什么，也不知道他们什么时候才是真心的对待别人。

事实上，小人的特点并不止这些，总而言之，凡是不讲法、不讲情、不讲义、不讲道德的人都带有小人的性格。

孔子对小人有过精彩的描述，对于职场人士有很好的借鉴意义。子曰：“小人巧言令色。”意思是说：“花言巧语，一副讨好人的脸色，这样的人是很少有仁德的。”这就是孔老夫子为小人所作的一番直白的素描。再加上曾子的进一步详细阐述，我们会更加理解巧言令色的含义。

曾子说：“胁肩谄笑，病于夏畦。”直译为耸起两个肩头，做出一副讨好人的笑脸，这真比顶着夏天毒辣的太阳在菜地里干活儿还要令人难受啊！天长日久的历练，使得小人的脊梁退化了，但是面部的肌肉却进化了，每时每刻小人都会在不同的场合带着不同的面具，以其小聪明企图将他人玩弄于股掌之间。

而今人们将小人的形象拟物化——“走狗”“鹰犬”，巧言令色的小人都自愿趴在地上，撅起屁股，蜕化为兽类而甘愿驱西使东，祸害他人。在职场中，我们要时时警惕身边那些花言巧语、笑得一脸灿烂的小人。



孔子

子曰：“小人党而不群。”小人之所以喜欢结党营私，是因为他的心里有鬼，想通过这种勾结谋取私利和维护既得利益。我们生活中经常会看见这样的情景：大家开会讨论一件事情的时候，当重要领导在现场话音未落之时，小人就开始上蹿下跳，大庭广众之下溢美之词犹如滔滔长江之水，看到了领导他们表现出三生有幸，心情特别激动的样子，领导的决策那绝对是高屋建瓴、深谋远虑……这类的献媚之词说了一大箩筐。可是等到会后，在无人处，他会摘掉面具，说出这样的话：“这样的水平就能做领导，那样我也能。如果是我来做，我

一定做得比他出色得多了！”这就是标准的小人嘴脸，他们从来没有真正学会尊重对方，在他们的内心深处只有不可告人的目的，为了实现这一见不得光的目的，一小撮有共同目标的人走到了一起，也正因此，在中国的历史上才有了这样的词语：狐朋狗友。

子曰：“小人常戚戚。”小人心思常为物役，患得又患失，忙于算计。每每庸人自扰，疑心他人算计自己。所以他们经常陷于忧惧之中，心绪不宁。我们绝对不能认为小人是很“掉价”的，现实生活中的小人总是活得比君子更光鲜、更滋润，他们往往以一副活生生的“君子”形象出现在世人面前。小人绝对不会为自己贴上一张“小人”的标签，在大众面前公开宣布自己是小人。小人绝对不说自己的短处，自己揭自己的伤疤。这类小人只是冠冕堂皇地在众人之中，一味标榜自己是一个“彻头彻尾的君子”。

关于君子和小人行事的不同，孔子还有一个表述，叫做“君子周而不比，小人比而不周”。“比”这个字形，像两个人紧挨着站在一起，意思是说，小人喜欢结成小圈子，他不会融入大集体。所以“比”就是小人之举，要求他人完全跟自己一样，那就流于偏私了。如果小人“比”在一起，那么就是臭味相投了。在平时，我们经常可以听到有些人总是炫耀自己总能和他人患难与共，为朋友总能做到两肋插刀的义举。然而当真正的考验到来的时候，他早已拔脚开溜，无影无踪了。

职场小人的心理与行为是一部分国人劣根性的体现，虽然并非所有的人都具有这样的劣根性，然而总有那么一部分人，甘于充当这样的角色——他们以卑劣伎俩置同事于是非之中。我们一定要对这样的小人多加提防。

通过观察一个人丰富的眼睛语言，即可在某种程度上对一个小人的性格和当时的想法，有个大致的了解。我们身边时常有这样一些人，他们四处张望，目光像流水般游移不定。这种眼神背后隐藏的往往是一颗精于算计的心。往往是工于心计、城府较深的人，才会有这样的眼神。游移的眼神传达的信息可能有两种：一种是聪明而不行正道，一种是深谋内藏、又怕别人窥探。前一种眼神多是品德欠高尚、行为欠端正的表现，后一种眼神多是奸心内萌、深藏不露的表现。说话时眼神闪烁不定者，一般表示精神的不稳定。据一些法律资料显示，犯罪者在坦承罪状之前一般都会有这样的状态：他们眼神游移，目光闪烁，总是回避询问者的视线，这大概是因心中藏有某事或有所愧疚所导致。

当我们跟某个人说话时，看到他眼神游移，就要提防一下了，很可能他心里隐瞒了什么事，也可能他正打什么坏主意。跟这样的人打交道，我们应格外细心，以免上当。





在了解以上鉴别小人的方法之后，和“小人”办事还要讲究以下几个原则：

1. 保持距离

千万不要和小人过度亲近，保持淡淡的同事关系就好了，但也不要太过于疏远，好像不把他们放在眼里似的，否则他们会这样想：“你有什么了不起的？”接着你就该倒霉了。

2. 不得罪

林子大了，什么鸟都有，遇到职场小人也是意料之中的事。一般而言，小人比“君子”更敏感，心理也比较自卑，因此，千万不要在言语上刺激他们，也不要再在利益上得罪他们。自古以来，人们都宁愿得罪一个君子，不愿得罪一个小人。小人总是被钉在历史的耻辱柱上，历史将会作出最公正的评断。

3. 小心说话

说些“今天天气不错”的话就可以了，假如谈了别人的隐私，谈了他人的不是，或是发了某些牢骚不平，这些话绝对会变成他们兴风作浪和必要时整你的资料。

4. 吃些小亏

小人有时也会因无心之过而伤害到你，假如是小亏就算了，因为你找他们不但讨不到公道，反而会结下更大的仇。

5. 不要有利益瓜葛

小人经常成群结党，霸占利益，形成势力，你千万不要靠他们来获得利益，因为你一旦得到利益，他们必会要求相当的回报，甚至黏住你不放，到时，你想脱身都不可能。

并不是说做到了以上几点，你与职场中的小人就彼此相安无事了，但至少你可以把小人对自己的伤害降至最低。

原典

欲辨邪正，先观动静；静若含珠^①，动若水发^②；静若无人，动若赴的^③；此为澄清到底。静若萤光^④，动若流水^⑤，尖巧^⑥而喜淫^⑦；静若半睡，动若鹿骇^⑧，别才^⑨而深思^⑩。一为败器^⑪，一为隐流^⑫，均之托迹于清，不可不辨。

注释

①含珠：目光清纯如晶莹的明珠，含而不露。②水发：目光安详而敏锐，沉稳又不失犀利，宛如春水动清波一般。③赴的：直飞箭靶的中心。的：箭靶的中心。④萤光：夏夜中萤火虫闪灭不定的光。⑤流水：目光像流动的水一样游移不定。⑥尖巧：指善于机巧和伪饰。⑦淫：奸邪。高诱注《吕氏春秋·知度》：“不学正道为淫。”⑧鹿骇：像鹿一样惊恐不安。⑨别才：聪明而不行正道的人。⑩深思：心思暗藏，担心他人窥破。⑪败器：本指有瑕疵的器物，引申为品德不高尚、行为不端正的人。⑫隐流：奸心暗藏不发的人。

译文

要考察一个人是奸邪还是忠直，应先看他处于动静两种状态下的神态表现。两眼处于静止状态，即无所观之际，目光安详沉稳而又有光，内蕴真情，宛如两颗晶亮的明珠，含而不露；两眼处于运动状态，即处于观物看人之际，目光沉稳，敏捷犀利，双目就像春木抽出的新芽，勃勃而有生气。两眼处于静态，目光清明，旁若无人；双目处于动态，杀机内藏，锋芒外露，就像瞄准了目标，一发中的，待弦而发。以上两种神情清明透澈，属于纯正的精神状态。两眼处于静态的时候，目光有如萤火虫之光，微弱而闪烁不定；双目处于动态的时候，目光有如流动之水，虽然澄清却游移不定。以上两种目光，一种是善于伪装的神情，一种是内藏奸心的神情。两眼处于静态之时，眼光似睡非睡，似醒非醒；双目处于动态的时候，目光就像惊鹿一样像惶惶不安。以上两种目光，一种是有智慧有能力而不循正道的神情，一种是深谋图巧而又怕他人窥见其内心的神情。具有这两种神情者多是有瑕疵之辈，具有后两种神情者则是含而不发之人。以上的神情都属于奸邪的神情，可是这类神情却常常混杂在清莹的神情里而，这是观人时必须加以认真辨别的。





解读

考察清中的邪正，要从动与静两个方面入手。动指的是动态，是运动变化的状态、功能。静指的是静态，是相对稳定的状态、情形。

动与静不仅是一组重要的哲学概念，在古代哲学中的使用频率也很高。在哲学中，动与静是互相对立的动态术语，动静结合是一种在事物的运动变化之中进行观察、分析和解决问题的辩证的精神和方法。经常采用动静结合，进行整体的综合与分析，可以避免机械性和简单化。讲究动与静的结合，是中国古代哲学方法论的一个显著特点，具有一定的辩证思想和科学性。这是传统神秘文化学派所不具有的一个特点。若仅从“动”或“静”的单方面判断事物，必然有失偏颇，走到孤立静止的形而上学一边。动静结合，则能提高评判的正确性。

曾国藩善于识人用贤，相当多的概括性判断是静态判断，如“项平头圆额又方，定主富贵早功名”“六府高强，一生富足”；一些具体性判断，往往是动态判断，如“气浊神枯，必是贫穷之汉”。如果碰到一个“六府高强”又“气浊神枯”之人，就只会是“必是贫汉”，而不是“一生富足”。而如“双目无神，纵鼻梁高而命亦促”，则是二者的结合。人的行为举止、情态姿容，亦有动与静之别，如“双目无神，纵鼻梁高而命亦促”，“鼻梁高”本来是寿高之相，但是由于“双目无神”，就只能说“命亦促”了。上述两种判断，有时就是对比做出的。

这就是要认真分析清与浊跟动与静之间的关系的原则。

既然“动”与“静”是事物运动变化的状态，那么事物的真相和本质最易于在运动中流露、呈现出来，特别是在一些重要关头，最能见人真心，这就是“动”。但是如果运动太快，难以弄清其本质之所在，就需要观察“静”。“静”虽然是稳定状态，但这种稳定是相对的，它处于其先和其后的两“动”之中，在由“动”到“静”再由“静”到“动”的变化中，它只是动过程中的一个环节。这个由“动”到“静”再到“动”的过程和由“静”到“动”再到“静”的过程，正是从“动”和“静”两种状态中发现事物的本质和真相的最佳时期。所以“动”和“静”相结合，能够更清楚地看到事物的真相和本质。

“动”，这里是指眼睛正在看人观物之时的状态；“静”，指目光暂时静止，没有看人观物时的状态。有动必有静，静后必是动，它们是相互连贯的关系。

曾国藩提出这样两组动与静：静若含珠，动若水发；静若无人，动若赴的。这是属于一系列正性的词语，“澄清到底”的“动”“静”，与其相伴的是诸如表里如一、清正纯洁等。

“静若含珠”，眼睛安静，没有观物的时候，就像镶嵌在眼帘中的明珠，灿烂光亮，晶莹生辉，美丽的光华深蕴在睛内，如一汪秋水，却又暗蓄着溢光流彩的动向，含而不露，光华内蕴，静而炫然。这是心神安详沉稳时的端庄状态，心底无私。

“动若水发”，眼睛在观物的时候，犹如春水荡动初波，精光闪射，秀气横溢，闪发着美丽的光彩；又如一湾盈盈流动的秋波，水面光芒闪耀，清气勃发，美不胜收。这是神敏锐犀利而纯正的状态。（有的本子本句作“动若木发”，意指犹如春木的生发。树木经水分的滋养，遇春而生，一冬所藏之精华化而为新芽。观人看物，目光中精气流动，如秀木吐春，新芽自清，生气盎然的样子，本义一样。）

“静若无人”，眼睛没有观物的时候，安详自然，文静如处子，心中没有纤尘杂念，又像身边没有他人存在、独处一样的自然平静。就像空谷幽兰，虽寂然无声，却有高洁的志向和恬然的乐趣，让人想起唐代韦应物的一句诗：“野渡无人舟自横。”本句更深一层的境界是，安静时如老僧入定，丝毫不为外物所动。其状为安详自然，心无杂念。

“动若赴的”，眼睛由“静若无人”转为观看外物时，睛光湛湛，敏锐犀利，其势如劲箭脱弦，飞驰而去，直射靶心，但又锋芒暗收，不存霸气，不怒而威，杀机深藏而锋芒不露，声威自在，暗藏王者之气。

无论是天性无损，还是心无杂念，都是表里如一、抱守难撼、动静无碍的表现，故曰“澄清到底”。以上两组动静状态都是神志澄清到底、纯正无杂的表现。这样的人不论动静还是在人前人后，困境逆境，都表里如一，始终保持着堂堂正正的纯洁品格，以高风亮节显于天下。然面仔细分辨起来，这里也有差别。第一组动静状态比较平缓，如轻盈流水，与日常的行为表现相对应；第二组动静状态变化反差较大，是较激烈的状态，与紧要关头相对应。大敌当前，不能出奇的冷静，就难以清醒、正确地判断形势；决定作出，不能迅速地行动，就会失去机会，时不再来。

更深一层的理解，“静若含珠，动若水发”的境界，似乎胜于“静若无人，动若赴的”的境界，因为前者静柔温和，有盛德中庸之态，属于大哲大慧的圣贤境界，是王者之气；后者属智勇双全的豪杰境界，有旁若无人、盛气凌人的状态，是霸者之气。圣贤与豪杰的分界，正在这里。鉴别栋梁之才，似应从此处发现人才的细微差别。

以上是神清到底、端庄厚重的状态。

邪也托迹于清之中，因而不易辨别。曾国藩列举了邪的几种表现：静若萤光，动若流水；静若半睡，动若鹿骇。这是属于“隐流”“败器”的“动”“静”。与其相伴的是一些负面词语，诸如人面兽心，歪门邪道，等等。





“静若萤光”，眼睛没有观物时，眸子中闪烁着夏夜中萤火虫一样的光。萤火虫的光微弱而明灭不定，萤火虫的活动环境又多是树木草丛等阴气之地，这种感觉带有隐隐的邪气。如果一个人眼中闪烁着这样的目光，往往心有别思。

“动若流水”，眼睛在观物的时候，虽然神清，但又游移不定，像漂流无居的水一样。这种人是聪明的，但缺少恒守。孔子讲“仁者乐山，智者乐水”，水的特性与智者是有联系的。但正与邪的差别是一个“动若水发”，一个“动若流水”，区别在于正气凛然、胸怀坦荡的人，目光清亮而又渊源深厚，心怀邪念的人目光虽清却游移不定，东西飘忽。

“静若半睡”，安静的时候，两眼半开半闭，似睡非睡。这种状态有一举两得的功用，既可以窥视周遭的动静，又可以静心默守，既养神又做事。这种人有野心，什么好事都想抓在手中，不能专一，本质上是心怀奸诈，即“尖巧而喜淫”的人。

“动若骇鹿”，眼睛运动时，像惊鹿那样惶惶不安。与“静若半睡”联系起来思考就明白了：本来正在半睡半醒中养神，却又深思图巧，怕被他人看破真心，也怕错过外面的好东西，因而一有风吹草动，就睁眼想看个究竟，其状就像一边想吃草、一边又警惕着猛兽，不时抬头四面张望的骇鹿一样。

这两句是说：品行有瑕疵的人，很难掩饰其内心的慌乱，所以与之凝神相望时，其眼神就会闪烁不定，恍如夏日的萤光，难以长时间集中。当其向人表达自己的观点时，因为心口不一，心气不定，有愧疚之感或怕被人识透，所以眼神不敢正视他人，不停地扫视周围事物，寻找能让他安下心来的目标，眼神就会如流水般忽明忽暗，流转不定。

“别才而深思”，才智颇高，但不知不觉偏离了正道，而且心怀别念，不能始终如一，喜欢见异思迁，缺少忠诚秉性。这类人是属于心计很深的人。因为城府深，不肯以真面目示人，所以与之交流时，发现其眼睛经常是半睁半闭、时开时阖的，偶尔从中泻出的光芒，也往往包含有狡黠、自负、轻蔑、多疑等种种繁复的谱系。当你猛然间提到一个关键问题，将其从半思索状态中拉回时，他会如受惊吓的麋鹿，十分慌张。这样的眼神，是边听取、边思考、边狐疑、边暗自盘算的眼神，非常值得当心。这样的人，有很高的智慧，但其智力却没有用到正路上去，也即所谓“别才而深思”者。

对比以上两组动静状态，大致可以区别为，“静若萤光，动若流水，尖巧而喜淫”属小智小奸之人，奸心内萌而伪饰，总还有漂流不定的踪迹可寻，不至于有大碍；“静若半睡，动若骇鹿，别才而深思”，容易与端庄厚重混淆，“动若骇鹿”又可能与雷厉风行、办事干练，这与刻意掩饰就不一样了，差不多成羚羊挂角，无

迹可寻。这种大智大奸的人沉得住气，不到时机成熟不会发难，平常显得是端庄厚重、一身正气的样子（而且勿需掩饰），有很大的欺骗性。比如历史上的王莽、秦桧。他们的才智能力是不用说的，如果在名声事功赞播于四海，未显露本性之前就中止了生命，也许他们真的要流芳百世了。

品行有瑕疵者，谓之“败器”；别才而深思者，谓之“隐流”。仅从五官清浊看，两者可能都是端正而清秀的，头脑也想必是聪明的，但其淫邪、狡诈的眼神却难以掩饰。“败器”的基础还是“器”，本质是不错的，只是后天品行有亏，且有自愧之意，所以眼神才会闪烁。这样的人可以作适当警醒，以期改正。如果是品行有亏而毫无懊悔之态，则为本质不好，也即“非器”，不论也罢。至于“隐流”，是大智大奸的人，奸心深藏心底，不丝毫外扬，因而称其为“隐流”，表示无迹可寻。“隐流”之辈多为野心勃勃、伺机而发之人，恐非言语所能警醒，故不可与之深交；既交之，则不可不防之。如此看来，器为下，因为有迹可寻；隐为上，因为无迹可依，更难以识别。

“均之托迹于清，不可不辨”。两种邪奸之状都托身在“清”中：败器托身在“静若衡光，动若流水”之中，隐流托身在“静若半睡，动若骇鹿”之中并常以“清”的面貌出现，令人百辨难识，所以曾国藩提醒“邪正”“均之托迹于清，然不可不辨”。

仔细分析下来，“澄清到底”的“动”“静”是“正”；“隐流”“败器”的“动”“静”是“邪”。一正一邪的对比在于，神清而定，神清而浮。

处世活用

大贤大忠的人，平常不显丝毫锋芒，精气内敛，普通如常人，一旦行动起来，却是动若脱兔，迅捷快速，一举而功成。大智大奸的人，奸心深藏，但锋芒也不显于外，赢得好声名，但总有怕人窥破内心的担忧，因此终有踪迹可寻。

唐代著名诗人白居易写过一首《辨才》诗，其中有一句是：“向使当初身便死，一身真伪复谁知？”说的是王莽在未篡权之前死去，那么他一身的真伪又有何人能分辨清楚？

王莽（前45年—23年），字臣君，汉族，魏郡元城人，新朝的建立者，公元8年—23年在位。



白居易





在历史上，王莽是一个专权篡位的奸邪之人，但就他本人的才能胆识而言，其实在当时也算得上是一个极其难得的人才。如果他不篡取上位，不显露本性，仍像未夺得朝政大权之前那样勤奋忠心地工作、俭朴地生活，说不定会成为一个流芳百世的周公式人物。

王莽的姑姑是皇后娘娘，成帝时，王氏家族非常显贵。因王莽的父亲王曼死得太早，没有来得及封侯，留下孤儿寡母，受到族人的排挤和冷落，这给王莽造成了极大的心理压力，这也许是他日后篡夺上位的叛逆性格的最初原因。



王莽

王莽稍微懂事以后，便发奋读书、恭俭谦让、克己修身，不仅孝敬长辈，同时还结交一些社会名士。他渐渐以一个谦让恭俭、不事享乐的进步青年形象出现在族人面前，标准的儒生穿戴，不仅对母亲和长辈极其孝顺（那个时候孝敬父母师长是最大的美德，许多人因此而做官），而且气度豪迈，深得时人的赞誉。王莽的叔叔、大司马王凤病重，王氏子弟只知享乐宴游，唯独王莽“侍疾，亲尝药，乱首蓬面，不解衣带连月”。几个月下来，王凤的病好了，王莽却是蓬头垢面，满脸憔悴，感动得王凤歔歔而叹：有子不如有王莽。王凤临死前，托姐姐（时已贵为太

后）和皇上提拔王莽，大司空和当世的一些名人也盛赞王莽的品德才行，王莽因此被封为新都侯。

封侯以后，王莽仍然保持着廉敬恭让的作风，在人前不敢有丝毫马虎和得意，但暗地里却开始有享乐的意思了。他曾经私下买了一个漂亮的奴婢，却被堂弟无意中撞见，王莽就对他说：“后将军朱子元没有儿子。看相的人说这个女子宜产佳儿，因此就主动帮朱将军买了回来。”当时就把那个奴婢送到了朱子元府上。

王莽的族叔王根辅佐朝政数年，后因身体不好，向皇太后申请退休。另一个大臣淳于长，先与许皇后的姐姐私通，又娶为妾，与许皇后内外勾结，逐渐得到皇上汉平帝的宠信。王莽对王根说：“淳于长想取代您，正在跟手下人商量办法。”王根怒气陡生，叫王莽向皇太后举报淳于长的阴谋。由于太后本对许皇后不满，乘机把淳于长贬谪。

因为这次告发大奸，王莽代替王根成为大司马，时年38岁。他更加注意自己的形象和声誉。他的母亲生了病，其他大臣派夫人来探视。一个穿着粗布衣服，妆饰与一般仆妇无多大区别的妇人出来迎接她们。那些夫人们以前都听说过王莽家居生活比较简朴，都还不以为意，当那个妇人自称是王莽的妻子时，众夫人惊得眼睛

如铜铃般大。后人读历史，都知道这是王莽隐瞒自己真实目的的举动，但当时的许多人都被王莽的忠诚耿洁迷惑住了，赞誉之辞盛若花海。

只有新升任司空的彭宣看到王莽之后，悄悄对大儿子说：“王莽神中带有邪狹的味道，权力捞足了后可能要坏事。我不肯依附于他，我现在这官不做也罢。”于是上书称自己“昏乱遗忘，乞骸骨归乡里”。用鉴别人才的“神”来分析，“神清而朗”，指人聪明秀出，不会是一般的人；神有邪狹之色，说明为人不正，心中藏着奸诈意图。王莽可能也感觉到彭宣看出了一些什么，但苦于抓不到把柄，只得恨恨地同意了，却又不肯赏赐养老金。彭宣回乡后数年就死了。

后人读了历史，知道王莽为了隐藏自己的更大野心而矫饰，而当时的人们的确被王莽的谦让恭俭、克己勤政的外表所迷惑。直到后来王莽专权、篡位后，他的奸诈虚伪才袒露于天下，证实了彭宣这个人识人的眼力的确很厉害。

如果王莽在刚刚成名、众望所归的时候死去，后人就会永远将他视为圣贤来敬仰了。如果在王莽得势之前，有当权的人能发现他心怀险诈并能对他采取措施，或许历史就被改写了。

由于眼睛有“心灵窗户”的作用，因此，人们往往从眼睛入手，来区分“清浊”和“邪正”。那么在日常生活中如何掌握人的个性和内心活动，有无规律可循呢？下面就介绍几种通过眼神识人的方法：

1. 观眼识心术

一个人的眼睛不能掩盖心里的邪恶念头，从一个人的眼睛，可以分辨一个人的品质高低，心术正邪。观察一个人的善恶，再没有比观察他的眼睛更好的了。因为眼睛不能掩盖一个人的丑恶。听一个人说话时，注意观察他的眼睛，这个人的善恶在哪里隐藏呢？

(1) 眼睛闪闪发光，表明对方精神焕发，是个有精力的人，对会谈很感兴趣。

(2) 目光呆滞黯然，说明这是个没有斗志而索然无味的人。

(3) 目光飘忽不定，表示这是个三心二意或拿不定主意或紧张不安的人。

(4) 目光忽明忽暗，说明他是个工于心计的人，已听得不耐烦了。

(5) 目光炯然，表明这是个有胆识的正直的人。

(6) 主动与人交换视线的人，说明他心胸坦荡。

(7) 不敢正视或回避别人的视线，表明此人是个内心紧张不安或言不由衷、有所隐藏的人。

2. 观眼识城府

(1) 在人们发怒或激动的时候，眨眼的频率就会加快。频繁而又急速的反应总





是和内疚或恐惧的心理有关。眨眼也常被作为一种掩饰的手段。

(2) 两眼安详沉稳是内心沉稳有主见。两眼敏锐犀利、生机勃勃是有朝气。目光清明沉静，但杀机内藏，锋芒外露，是有胆识之人，如射者瞄准目标，一发而中。

(3) 目光有如流动的水，虽然澄清却游移不定，则见于奸人；两眼似睡非睡，似醒非醒，是老谋深算。

(4) 眼神清，如水的清澈明澄，表示此人清纯清朗、澄明、无杂质，端庄、豁达、开明。

(5) 眼神浊，如水的浊重昏暗，表示此人昏沉、糊涂、驳杂不纯，粗鲁、愚笨、庸俗、狠琐、鄙陋。

(6) 目光总是像惊鹿一样惶恐不安，是深谋图巧又怕别人窥见他的内心的神情。

(7) 如果谈话时对方完全不看你，便可视为他对你不感兴趣或无亲近感。

3. 观眼识情意

(1) 对方若久久凝视你而不移开视线，很可能有什么心事要向你诉说。

(2) 对方眼睛左右、上下转动而不专注时，多半是为了不使你担心，而不将真相说出。眼睛左右、上下转个不停，这个样子是在撒谎。

(3) 对方眼睛滴溜溜地转动，表示他一有机会就会见异思迁。

(4) 斜对方的眼光，是表示拒绝、轻蔑、迷惑、藐视等心理。斜视而略带笑意的眼神，表示对对方怀有兴趣。

(5) 竞争对手互相之间都用蔑视的眼神看对方。

(6) 对方眼神发亮略带阴险时，一定对人不信任，处于戒备中。

(7) 对方没有表情的眼神表示心中有所不平或不满。懦弱的人会出现无表情的眼神。

4. 观眼识心理

如果你注意看正在说话的人的眼睛或视线，将会发现很有趣的事情。留意一下初次见面的人看我们时的眼神，就能了解到这些人有各种不同类型的性格。他怀有好意或敌意的时候，或者漠不关心的时候，眼睛也会随之变化。

(1) 视线朝下者是胆小怯懦的证据。当你看着对方的眼睛时，对方把视线悄悄地往下移，是因为他意识到，你在年龄上、在社会地位上都高于他，或者意识到你是他的强大对手，与你谈话时，多半会带有一种紧张感。

(2) 温和而内向的人，视线若左右游移即表示拒绝。和前述很相似，但视线并非朝下，而是左右穿梭游移，表现出他拒绝对方之意，而且无意识中表现出对对方

不怀好意的信息。例如男性向女性搭讪时，她要是那个男人没有好感，就会表现出左右游移的眼神来。

(3) 视线直视是敌对的表现，直视着对方，一动也不动的眼神，含有非常深切的意味。受到某种强大的打击，或者怀有强烈的敌对心理时，就会出现这种眼神。

(4) 视线飘移不定表示内心不安。望着天似的呆滞的眼神，常见于情绪低落的时候，表示失去安全感，或者在思考某些事情。对诸事漠不关心时也常会出现这种表情。

(5) 视线向上是自信的表现。说话时视线稍稍向上的人，大多是对自己的地位、能力有极大的自信，性格也较外向。在政治家们中，这种视线是相当普遍的，公司中重要人物有这种眼神的也相当多。属于领导人物或管制他人的工作者，他们的视线总是容易往上扬。

5. 观眼识好恶

眼睛的神采如何，眼光是否坦直、端正等，都可以反映出人的心地、人品、德行、情感。第一次见面，对方的眼睛就滴溜溜地乱转，由此便可略知一二了。躲闪对方目光的人，缺乏足够的自信心，怀有自卑感，性情懦弱。遇到陌生人，不能主动地上前去搭讪，总是被动地与别人相识，而且在打招呼时躲闪着对方目光的人，一般来讲较拘谨，在处理问题时缺乏自信心，常有自卑感。

薛福成是清末的一个外交官，也是当时很有名的改良思想家。他出自书香门第，早年考中秀才，后来由于家庭变故没有继续参加科举考试。但他确实是个人才，无论治国、治军，还是经济等方面他的主张都颇有见地。曾国藩要到北方去剿捻的时候，曾到处张贴招收人才的告示。曾国藩是当时独树一帜的大家，薛福成觉得能够跟随曾国藩，应该是自己人生中很重要的一个发展机会，于是他就写了一封有关治理国家的万言书信，由他的哥哥陪同，在一个雨天赶到了曾国藩的大帐。曾国藩读了薛福成的这封书信，不由得心中暗喜，于是就把他留在了自己的幕府中。

后来薛福成在清朝的外交上起过很重要的作用。他曾一度出使英、法、意、比四国，而且在有关云南和缅甸的谈判等一些涉外事务中做过很多工作。这么一个有影响的人物，他的发迹、他的起步就是从曾国藩的幕府开始的。

曾国藩识人很重要的一点就是：重能力不重学历，重素质不重资质。曾国藩自己虽然是一路科举考下来的封疆大吏，但在他心里，在他的潜意识里，他并不觉得只有通过科举考试的人才具备能力。他认为，那些科举未能及第之人未必不是良将、良材。曾国藩深知，所谓人才，都各有各的脾性特征，在衡量他们能力的时候，一定要不拘一格，全方位多角度地透视，片面地看人只能让优秀的人才和自己





擦肩而过。因此，曾国藩能够网罗到各种人才，比如法律人才、算学人才、天文人才、数学人才，甚至包括机器制造人才，可以说他的幕府人才济济，几乎汇集了当时全国人才之精华。这一点很值得后世用人者深思。

商界活用

作为顾客，当你走进一家酒店的时候，用不着在意服务生的姿态、语言、微笑时露出的几颗牙齿，你只需留意他们面对你的眼神，你就能判断这家酒店的服务质量。

有一次，几位很好的朋友聚会，并在一家很好的酒店吃了一顿很糟的午餐。

他们点的5个菜花了2个小时才上齐。在牢骚之余，大家自然忍不住将中国的酒店与欧洲的同行作一比较。结论当然很简单：“月亮还是国外的圆”。

其中东道主是一位企业家，他一定要追问，国外的月亮到底比我们圆在哪儿？

于是在座的便七嘴八舌谈论起来。有人说：“咱们酒店的硬件宽敞明亮，却缺乏品位，而且建材粗糙，说不定还是豆腐渣工程；至于软件，也就是服务，人家英国都是40岁以上的人才做侍者，哪像咱们，都是找不到工作的年轻人才当服务员。”说到这里，这位朋友还特意站起来，分别模仿洋人和国人端盘子走路的样子，逗得大家笑个不停。也有人说：“国外的服务生都是靠小费生存，有了小费的现场激励，他们做什么都特别卖力。”还有人说：“国外的服务非常标准化，即便是刷盘子的留学生也都做得有模有样，不至于像这家酒店，服务员不少，却显得乱糟糟。”

正说到这儿，一位服务生走过来倒茶。他们就趁机“威胁”他，说如果再不上菜我们就结账走人了。

这位服务生爽快地回答：“好的，我帮你们催催。”

这句话把大家逗乐了。谁都知道，这是一句标准的客套话，把你搪塞过去而已。

笑后，其中一位提醒大家说：“你们刚才有谁观察过这位服务生的眼神吗？他的眼神中没有诚恳，也没有歉意，甚至没有专注，他只是完成这份差事而已；他的眼神中也没有热情，甚至没有光，因为他不喜欢这份工作，讨厌我们这些嘻嘻哈哈的顾客。”

酒店可以花钱盖大楼、建规章、立纪律；训练服务生的行姿、站姿、坐姿；调教他们的语声、笑声、叫声。据说，服务生微笑时露几颗牙齿都有规定。除了手脚麻利，服务生还要学会动脑，能够针对各种情况，拿出聪明的应对方案。但是，要

创造流连忘返的客户体验，除了用手和用脑，必须要用心。而衡量其用心程度的唯一指标，就是眼神。

曾有人多次观察过某大型品牌家电连锁市场的促销员的眼神。当你走向他们的地盘时，你看到的是一双殷勤和期盼的眼，而你转身到隔壁去的时候，相送的往往是一束冰冷的目光。他会想，难道你去买其他厂家的电器，还要我热烈欢送啊？在这里，你得到的就是这样一种忽冷忽热的待遇。然而，去拜访另外一个品牌的旗舰店时，得到的是那种让你对他毋庸置疑的眼神，那是一种让你不想环顾其他家的产品的眼神。在他们的眼神中，总有那么一份热情与专注，一份因服务而快乐的淡淡的光彩。即便你偶尔穿得寒酸一些在酒店逗留一会儿，你也可以感受到，在你转身离开的时候，身后仍然是温暖的注视。

作为酒店主管，或者范围更广一些，作为服务企业的老板，你一定有类似的感受吧？

一句话，眼神就是竞争力。

无论你负责的是酒店，还是学校、医院、培训机构、咨询公司，甚至是政府部门，你的员工作为就是你口碑的全部。而员工的行为中，最有杀伤力的就是他或她的眼神。有的顾客拒绝再次光顾，他们给出的理由可能五花八门，但他们在与员工对视的某一瞬间感到了冰冷或不屑却很可能是最根本的理由。

如果不是经过摩萨德特工那样的专门训练，我们没人可以掩饰自己的眼神。天然的，眼睛就是心灵的窗口；同样，作为普通人，我们也具备与生俱来的感受他人的能力。

日本“经营四圣”之一、京瓷创始人、京瓷名誉会长稻盛和夫说，自然界的物质可以分为不可燃物、可燃物、自燃物，人也可以这样分。在招聘时，你就要挑选那种“自燃物”，他们天生就富有热情，因而愿意“通过帮助别人而获得快乐”。至于具体的技能和知识，是相对容易培养的。

卡耐基说，人的心灵之门是从内部反锁着的，除非他自己愿意打开，别人没有任何办法。你不能强迫你员工的眼神，就像你无法强迫一个人爱你一样：你也无法强迫你的员工善待顾客，除非他受到了及时的正向激励。而能够鼓舞一颗心的，只有另外一颗同样真诚的心。

所以，你无须去训练员工“操纵”眼神，只需要从“心”开始就行。





“收拾入门”观其神

原典

凡精神，抖擞^①处易见，断续^②处难见。断者^③出处断，续者^④闭处续。道家所谓“收拾入门^⑤”之说，不了处^⑥看其脱略^⑦，做了处^⑧看其针线。小心者，从其做不了处看之，疏节阔目^⑨，若不经意，所谓脱略也。大胆者，从其做了处看之，慎重周密，无有苟且^⑩，所谓针线也。二者实看向内处，稍移外便落情态矣^⑪，情态易见。

注释

①抖擞：精神振作。②断续：断，精神振作而力不能持续的状态；续，精神充沛、绵绵不绝的自然流露状态。③断者：精神中断、前后未能相继的状态。④续者：精神有余、前后绵绵、滔滔无穷尽的接续状态。⑤“收拾入门”：道家养气炼性的术语（非专用），主无杂念、静心修炼状态，如同清理好门外东西入室。⑥不了处：尚未“收拾入门”的时候，即杂念未去，不能静心修炼之时。⑦脱略：粗疏开阔，漫不经心。⑧做了处：已经“收拾入门”之时，即杂念已去，静心修炼状态。⑨疏节阔目：粗疏大意，不精细周密。⑩苟且：草率。《礼记·曲礼上》：“不苟笑。”⑪情态：与神相对应的概念。在内为神，在外为情态。

译文

一般来说，人的精神状态，在振作时是比较容易识别的，而那种看起来精神振作，却有可能是一时故作的神态，就难以识别了。精神不足，会在故意振作后中断，如滴水一般；精神充足，如大江大河，滔滔不绝。

道家有所谓“收拾入门”之说，用于观“神”，其要领是：对尚未“收拾入门”的人，要着重看其“脱略”（轻慢不拘）；对已经“收拾入门”的人，就要着重看人的“针线”（精细和周密）。对于小心谨慎的人，要从尚未“收拾入门”的时候去看他，这样就可以发现，此人愈是小心谨慎，其行为举动就愈是不精细，欠周密，总是好像漫不经心，这种精神状态就是所谓的轻慢不拘；对于率直豪放的人，要从已经“收拾入门”的时候去看，这样就可以发现，此人愈是率直豪放，他的行为举动就愈是慎重周密，做什么都一丝不苟，这种精神状况就是所说的精神周密。“脱略”（轻慢不拘）和“针线”（小心谨慎）这两种精神情态，实际上都存在于

人的内心世界，但是它们只要稍微向外一流露，立即就会变为情态，而情态则是比较容易观察到的。

解读

本部分在讲述了“神”在观人中的提纲挈领的首要地位后，再进一步论“神”存于心的情状，即通过人的内心活动来观察“神”。

人的精神状态，从其外显而言，大概可以分为两种，一为自然流露，一为勉强振作。所谓自然流露，是指有所见或有所感而发，完全出自内心的自然本真，显示出的情态、举止自然而然，情真意切，毫无故意造作之态，矫揉之象，因此流露持久，其“神”自然有余，所以曾国藩将此称为“续”；而勉强者，故意造作，缺乏真诚，因此底气明显不足，假装的时间不能持久，这样“神”就会显得不足，曾国藩将此称之为“断”。

“凡精神抖擞处，易见”，这是说，精神一旦振作起来，不论是真情流露的，还是故意造作的，当它显现时，都能看到它的振作。但为什么“凡精神，抖擞处易见”呢？这是因为：这种“抖擞”的神态是造作出来的，很容易被人体察和发现，特别是训练有素的人；这是一种单一形态，很容易看到，而不像“自然”与“造作”混杂的状态那样难以捉摸。这一种状态是不全面的，必须结合另一种状况——“断处”，才能发现“神”的真实状态。自然流露与勉强振作的区别，应在动态中，才能准确区分，即在“断续之处”去进一步鉴别真假。这就是《冰鉴》所说的“断续处难见”。这种精神状态，看起来似乎有点像自然流露的样子，但又有点像故作姿态的样子，把握起来的确不易。时有这样的情况发生：有的人看起来才高，但又不像；看起来奸诈，但又有忠心耿耿的表现。为了准确地体察和发现这种混杂状态，曾国藩专门搬出了道家的“收拾入门”的说法。

所谓“收拾入门”，说的是道家养气炼性的道理，其总则就是摒除一切杂念，以静待动。作为人，欲望总是免不了的，甚至可以说，人之所强烈地追求生存和发展，其原始冲动就是欲望。但是，不同的人有不同的价值追求，有不同的欲望，常言所说的“仁者见仁，智者见智”就是属于这种情况。收拾的含义是解脱。为便于上下文的连贯，可理解为：考察人物的心性才能，要待他把事做定之后再下结论，不可只持初端就作判断。

道家主张顺乎自然，反对纵欲，也反对禁欲，因而主张“少私寡欲”。道家认为，欲望难填，因此主张无论社会还是个人，都应该修炼，使之“少私寡欲”，而诀窍就是一个“静”字。道家认为，“静”至少有两层境界：第一层是心境的虚





静，第二层是“以静待动”，这种“动”是一种生生不息、生机勃勃之动，这种静其实就是一种“收视反听”，通过这种方法去修身养气，去造就自己发现他人的能力，但是不要急于对此作出判断，还要继续往下看，曾国藩初略地说了两种，即“不了处看其脱略”和“做了处看其针线”。

“不了处看其脱略”：“不了处”指事情尚在进行之中，还没有完成；“脱略”是形容人做事时洒脱的样子。全句意思是，事情没有完成之前，要看其状态，是胸有成竹还是提心吊胆。如果他在此时就信心十足，能够准确地把握事物发展的未来方向，那么即使碰到困难和压力，也会表现出内心的安定或外表的乐观。用这样的心态去引导事业，其结果是可以期待的。如果情况正好相反，那事情的后果就会令心惊胆战，惴惴不安了。

“做了处看针线”：“针线”借指女红。从女人所做的针线活是精细还是粗糙去判断其是不是善于持家。这儿是指事情尚未完成之时，要考察心态；事情已经完成，不仅要看其结果，而且还要看所运用的方法和手段，不要只以成败论英雄。就好比女红，其活儿是精是粗，寄托着一个女人的心思和精神在里面。事情的成功会受到很多偶然因素的干扰：机会好的时候，瞎猫碰上死耗子；运气不好的时候，拾着黄金变成铜。因此，如果仔细考察做事的方法和手段，不管他是成功还是没成功，都可以比较深入地了解他的特点，诸如计划周密与否，勇敢果断与否，是不是偶然失败，等等。如果回答是肯定的，那么可以负责任地说，成功是必然的。计划周密、胆大心细的人，即便这次不成功，下次也会成功。有不少能人经常受到挫折，时机不成熟往往是重要原因。如果只以成败论英雄，错过的“时机未到”的人才可就不少。

除了这两种方法之外，曾国藩还提出了怎样考察“小心者”和“大胆者”。

“小心者，从其做不了处看之。”小心者就是说那种小心谨慎，心思周密的人。小心翼翼的人往往缺乏开拓性，但绝不是一无是处。过于小心翼翼固然不可取，但至少不会造成损失。他们经过一分一分地积累，也会到泰山之高，也会形成江海之广。小心翼翼的人往往心气很高，常有天下人皆不如己的倾向，但有一个明显的缺点即容易气馁，难以经得起接二连三失败的打击，这与胆大心细是有区别的。因此，考察“小心者”应从他做不了的事情上着手，就能得到比较真实的内心精神状态。

“疏节阔目，若不经意，所谓脱略也。”小心的人，优点就是细心周到，但如果他没能做成功的事，失败的原因一般是计划不够周到，考虑不够全面。这种人往往才力不足，心思欠佳，缺乏开拓性。这种小心者，难以担当重任，可做局部性辅助

工作。

“大胆者，从其做了处看之。”大胆冒进者，有气概，敢于冒险，有拼搏精神，但是他们往往轻举妄动，甚至造成大量不必要的损失。如果是冒进的人，即便他做事做成功了，也会漏掉许多重要的细节，这应是一种无形的失败。胆大心细的人，则会在勇往直前时，密切注意周遭事物的细微变化，于细微处发现有可能遗漏的东西，从而保证事情的各个环节都不出差错。因此，考察“胆大者”要从他们能够做到的事情去考察。

“慎重周密，无有苟且，所谓针线也。”从大胆者做成功的事，可以发现他是一味鲁莽而侥幸成功，还是靠胆大心细，计划周密去获得成功。一个大胆冒进的男子，如果还能做得一手精细漂亮的针线活儿，也算得上一绝，这种男子就必然不是“冒进”之人，而是胆大心细的优秀性格，这就是双重性格的最佳拍档、最佳组合。

“二者实看向内处，稍移外便落情态矣。情态易见。”以上考察小心者和大胆者，从表面上看，是考察他们的行为和做事，而实际上是由内向外在考察他们是神有余还是神不足。

“小心者”：如果是神有余者，他们就会有足够的精力来应对繁杂的事务而充分发挥自己善于思考的长处；如果是神不足者，他们干事就会缺乏后劲，难以善始善终。

“大胆者”：如果是神有余者，他们除了一往直前之外，还有更多的精力来处理很多细节问题，细心地发现其他人所忽略的东西，这样他就会一步一步地走向成功；如果是神不足者，做事不慎重，不周密，粗枝大叶，容易造成损失。

事情的成功靠的往往是正常的手段，奇兵突起只能用于非常情况下，而且成功的概率不大。所以“神有余”的“大胆者”以专正道为根本大计。大胆的神不足者，表现出来就是鲁莽有余，细心不足。这种人往往是成事不足，败事有余，会凭空添麻烦，出乱子，最好的办法是立即“炒”了他。因为小心者神不足，虽不足以创造成功，也可能坐失良机，但守成还是可以的，而且不会添乱子。以上两者，如果稍稍向外流露一点，一目了然，是比较容易辨别的。能够从大小两方面仔细考察一个人，发现他真实的才能见识，这样就不容易出偏差。

曾国藩对这些是十分有研究的，他有十分顽强的个性，具有很强的韧性，也非常重视对自己神骨的培养，他曾写过这样一副对联：

养活一团春意思
撑起两根穷骨头





对联说的便是神骨，也是对他个性倔强的真实描写。他认为，路要一步步地走，功夫要一分分地积累，要付出艰苦的劳动，这样似乎有些迟钝，甚至还有点迂，但是由于这样的人功底深厚，厚积薄发，将来必成大器。曾国藩凭着“神”这一着，发现了不少能人。

❧ 处世活用 ❧

社交中观人、识人，实际上就是一个由外向内、顺藤摸瓜、循流探源的过程。在观察人的精神状态时，也是这样，即由外在的情态举止，去察探其隐伏在内的精神气质，窥视到他的心灵深处真实的活动。这一过程虽然似乎有一种无征无兆、无气无息、无色无味、无形无状的神秘性，但还是有理可循的，不是空穴来风，无基之楼。

有丰富人生经验的人，能比较容易地看出他人是情真意切，还是故意造作。尽管人的情感和精神状态有不同的表现，可能会给辨别“神”的真假带来干扰，但综合人的各种言语行止表现，是完全可以察看“神”之真假的。



项羽

当初，项羽初次见到威猛雄武、一统中原的秦始皇时，大声叹曰：“彼可取而代之。”从这儿可以发现项羽的真性情，真个性——朴直率露而又大胆“莽撞”。而刘邦见到秦始皇时，则说：“大丈夫当如是。”两人的话语不同，神情不一，但从中都能真实地表明他们的内心活动和个性，刘邦与项羽相比，就要含蓄婉转得多。

❧ 职场活用 ❧

曾国藩认为，无论什么样的人，只有具备了周密细致的性格，才能走得稳、走得远。想要有所建树的人，在做事的过程中，千万不要忽视那些简单的事情，不要忽略那些被他人认为很容易的细节和细致的功夫。一个人能够把简单的事情做到位，这就是不简单。大家都认为很容易的事，假如你能认真严谨地做好，这就是不容易。

一个人的素质是在生活工作中逐渐形成的，正所谓“不积跬步，无以至千里”。

每个人平时的一言一行都会形成习惯，好的素质不是一天养成的，需要不断地积累，细节体现着人的综合素质，更能体现一个人的性格。有时看似简单的一件事，却可以反映出不同的人、不同的态度及其性格。

中国历来不乏雄才大略的战略家，但是精益求精的执行者却未必有很多；不缺少各类管理制度，缺少的是对规章条款不折不扣的执行。不注意细节的决策和施行必将导致悲剧的上演。有的人因注意细节而崛起，有的人因忽视细节而落败。

一家大型企业的人事部要招聘一名资源管理部主管。招聘当日，现场人满为患，地上散落的废纸被应聘人员的鞋底踩得凌乱不堪。接近尾声的时候，招聘方的人事经理看见不远处一个人正由远而近地边走边捡地上的废纸。当他来到经理的面前，这位经理问他为什么要捡这些废纸，它们已经是被利用过的。他回答道：“这些纸虽然已经利用过了，但另一面仍然可以再利用，这样扔掉就太可惜了。”这位经理这才浮现出欣慰的笑容。原来，那么多的应聘者中，没有一个人注意到这个细节。而这个细节正是招聘者设置的一道无声的考题。因为资源管理部的主管就是负责管理资源，避免浪费的。在诸多的应聘者中，一开始那么多人，却没有一个人注意把废纸捡起来等待再利用，确实让这位人事经理很头痛。不用说，只有这个捡废纸的应聘者获得了这个职位。

一个企业的盛衰源于细节，一个人的起落源于细节，一个决策的正误同样源于细节。关注细节中潜藏着的那个魔鬼，并非所有人都能够看到。而既然是“魔鬼”，当然就有它该有的威力。天堂和地狱的归属，只凭它的一个指头就可以划定界限。

做事不慎重，不周密，粗枝大叶，只图眼前一时的快乐，不考虑自己的行为对日后的影响，曾国藩认为这样的人注定是不会有有什么突出的成就的。

商界活用

生活上有些司空见惯的细节往往很少引起人们的注意和思考，牛顿却能敏锐地从苹果坠地发现了万有引力，瓦特能从开水壶冒汽制造出蒸汽机。在领导活动中也是如此，高明的领导者可以从对方的一个动作、一种习性中窥伺人的本质，识辨人才。人的行为举止是无声的语言。它虽然无声，却能反映一个人的心灵，反映一个人的为人和道德品貌，体现一个人的素质修养、精神气质。尤其是人的下意识的行为举止所透露出来的信息，要比加工后的言语更能够直接、真实地表现一个人的心理活动和真实思想。这就为领导发现人才提供了一条重要的途径。

日本著名企业家永守重信利用人们进餐的细小动作鉴别人才，准确率可达 95%





以上。他认为人吃饭的动作，最能反映一个人的性格：“再高贵的人在吃饭时，也会显露出他的人品来。”他利用吃饭的机会分辨聚会的经理是第一代经理还是第二代经理。一般而言，创业性经理都曾经历过相当的劳苦，上的菜多是一点儿不剩都吃光了，而且吃得也快。总体来说，他们吃饭时会刀叉乱碰，喝汤时会吱吱作响，不太讲究宴席上的礼节。而第二代经理，对食物就很挑剔，剩菜也多，总是先挑爱吃的动口。

所谓细节决定成败，它同样适用于人才的选择。领导者要学会从细节之处考察人才。因为在企业里，日常做得最多的还是些细节性的小事，惊天动地的大事毕竟只是一时。因此，领导者在选人用人时，最应该注意员工平时在日常工作当中的细节问题。这就是所谓的“见微知著，因小见大”。

九骨识人

原典

骨有九起^①：天庭骨^②隆起，枕骨^③强起，顶骨^④平起，佐串骨^⑤角起，太阳骨^⑥线起，眉骨伏犀起^⑦，鼻骨芽起^⑧，颧骨若不得而起^⑨，项骨^⑩平伏起。在头，以天庭骨、枕骨、太阳骨为主^⑪；在面，以眉骨、颧骨为主^⑫。五者备，柱石之器也^⑬；一，则不穷^⑭；二，则不贱；三，则动履稍胜^⑮；四，则贵矣。

注释

①：骨有九起：起，状态。本节专论九贵骨。九贵骨为：天庭骨、枕骨、顶骨、佐串骨、太阳骨、眉骨、鼻骨、颧骨和项骨。②天庭骨：位于发际天庭之下。其势丰隆而起，显得饱满流盈才是贵相，俗话所说的“天庭饱满”即是此意。然而物极必反，如果丰隆太过呈“凸”字形则不佳了。③枕骨：与面部印堂相平的后脑之骨。骨势以充实为佳，而且愈显则愈贵。④顶骨：位于头顶。平，平正而不突兀。顶骨以平正为贵。⑤佐串骨：即鬓骨，骨峰斜上入小儿总角（束羊角辫）处，虽然是骨却长得像角。俗语“头角露峥嵘”即是此意。⑥太阳骨：起于两眉之尾，根在太阳穴，须直线上升，达于发际。太阳骨以细而显为贵。⑦眉骨伏犀起：眉骨即眉盘骨，位于面部两眉之下。伏，平而隐。犀，犀牛角。眉骨宜隐而不露，隐然如犀牛角之平伏，否则，高而露则狂傲，低而陷则奸邪。⑧鼻骨芽起：鼻骨由“年寿”至“山根”，上连“印堂”和“中正”。芽，这里的意思是如芦笋竹芽，峻拔而挺直。鼻骨宜挺拔而直起。⑨颧骨若不得而起：颧骨在面部两眼之下。若不得而起，意思欲起而不得起，不得起而有欲强起之势。其状有力有势，插“天苍”入鬓角，不尖不紧，不偏不反，不浮不露方为佳。⑩项骨：项骨，在颈后，下连脊骨，上连头骨。⑪在头，以天庭骨、枕骨、太阳骨为主：人体的各个部位有主有次，即有起决定作用的关键部位，有起辅助作用的非关键部位。这句话的意思是：头部的骨相主要看天庭骨、枕骨、太阳骨这三处关键部位。⑫在面，以眉骨、颧骨为主：面部的骨相主要是看眉骨、颧骨这两处起关键作用的部位。⑬柱石之器：国家栋梁之才。⑭一，则不穷：一，是一个承前省略句，完整的为“一者备”，即以上骨相中只具备一种。下文的“二”“三”“四”同此。⑮动履稍胜：动履，行动做事。





稍，渐渐。胜，这里是发达、腾达之意。

译文

“九贵骨”各有所主，各有所势，根据九块骨骼的长势可辨识一个人的贵贱、贤愚。具体地讲：天庭骨以丰隆而起为贵；枕骨以充实显露为贵；顶骨以平正中有突兀为贵；佐串骨贵在斜上直插发际，其状如角；太阳骨贵在直线上升；眉骨以骨棱显而不露，隐然如犀角伏地为贵；鼻骨以挺拔而起为贵；颧骨贵在有力有势，不陷不露；项骨贵在厚实，不显不露。看头部的骨相，主要看天庭、枕骨、太阳骨这三处关键部位；看面部的骨相，则主要看眉骨、颧骨这两处关键部分。如果以上五种骨相完美无缺，此人一定是国家的栋梁之材；如果只具备其中的一种，此人便终生不会贫穷；如果能具备其中的两种，此人便终生不会卑贱；如果能具备其中的三种，此人只要有所作为，就会发达起来；如果能具备其中的四种，此人一定会地位显贵。

解读

古书中说：骨节像金石，欲峻不欲横，欲圆不欲粗。瘦者不欲露骨，肥者不欲露肉。骨与肉相称，气与血相应。古书上还说：“人无异骨，终难人贵。”什么是“异骨”？异骨一般指“九贵骨”。“九贵骨”各有所主，各有所势，基本情况是：

颧骨——显示威严

释马骨——显示尊严

将军骨——显示勇武

日角骨——显示智慧

月角骨——显示机敏

龙宫骨——显示毅力

伏犀骨——显示勤勉

龙角骨——显示果断

古人将“九贵骨”与人的生死祸福联系起来，有浓厚的封建迷信成分。但是如果这些骨骼都长得如以上所言，自然相貌英俊，合乎“贵人”的标准，给人以美感。

中国传统医学认为：“肾为先天之本，肾主骨”“藏真下于肾，肾藏骨髓之气也”（《黄帝内经·素问》）。说明骨髓的充盈、骨架的结构、骨质的坚软等都有赖于肾精的充养与涵育，反过来说，骨也是肾精状态最直观、最准确的反映。肾精的衰旺直接决定一个人身体的状况以及先天智力水平，一位肾精充盈、气脉畅通的人必定有一副刚柔既济、丰盈得当的富贵骨相，而肾气衰弱人的骨相则阴阳

不谐、长短粗细相悖，这就说明骨是人体肾精状态的窗口。《灵枢经脉》中说“骨为干”，说明骨不仅是支撑人体的重要结构，同时也是总括人体信息的纲要。

传统医学认为，骨与信息存在着如下关系：人体分上下两部分，上为天为阳，下为地为阴。上可以接收来自天的或显性阳性信息，下可以接收来自地的或隐性阴性信息。人体的穴位就是天线（骨）伸向宇宙场能的触角，即接收信息场能的特异节点。不同的宇宙场能对应不同的穴位，也就是说某些穴位对于某些场能特别敏感。一旦某种场能释放能量，相应的穴位就会不同程度开启，接收宇宙信息场能。而百会穴作为“天线”的顶端特别容易接受来自宇宙的场能，其周围的头骨也是最先最容易接收高能量物质的基地，佛教密宗就经常选择百会穴作为能量加持的入口。宇宙信息通过经脉的传输将这些信息传递给相应的骨骼、脏腑，从而对人体的和谐与平衡造成影响。骨骼作为人体最先接收能量的部位，所受的影响更加突出。这也就能够说明为什么一个人成人以后，骨相仍可以根据其不同时期的状态而发生变化。

观察一个人的“骨”，能识别他的强弱。“骨”健，其人强壮，“骨”弱，其人柔弱。曾国藩在鉴别人才时认为“神”和“骨”是识别一个人的门户和纲领。在《神骨篇》中，曾国藩用专门的篇幅来论述骨相，其原因在于骨可以反应出“神”来，所以谓之“观骨察人”，这与纯粹的骨相术应该是有所区别的。《冰鉴》中的这九种骨，各有其位，各具其势，各备其形，以合乎规范为贵，失于规范为下。《冰鉴》云：“在头，以天庭骨、枕骨、太阳骨为主；在面，以眉骨、颧骨为主。”这就是说，虽然九贵骨是人体骨骼中最为重要的骨，但它们也有一个主次轻重之分。而“九贵骨”是否让人看起来好看，关键在于搭配。所以应该分清主次，讲求搭配，协调而均衡，才能够给人以美的感受。

现代医学认为，人的体能相貌是由骨、肉内外连结而成的，骨与骨的牵连，肉与肉的键结，骨与肉的内外包合，统一构成了人的外在形貌。由于骨起着框架和支撑作用，因而“骨”相的优劣，成为人的体貌美丑的首要因素。骨骼是人身承载的最基础构架，除了显示高、矮、宽、厚等先天遗传基因不同外，更由于头颅内部含藏脑及其神经系统，并借以显示出面部的个性和情绪，历来为传统相术及现代医学所重视。唯因传统医学，皆以心、神等抽象概念来影射人的思维系统，仅能应用传统经验，以粗糙的统计方法，简单地将人身有限的骨骼所起的作用与一身命运相联系。这虽然不是很符合现代解剖生理学和相关客观医学规律，但仍可结合现代西方解剖学、医学的研究成果加以剖析。现结合现代医学知识对《冰鉴》中的这九种骨进行解说。





1. 头颅上贵骨

头颅是包藏脑部及其脑底伸向各器官及身体部位的颅神经；脑部的主要组成部分是两个大脑半球、小脑及脑干。脑干将脑部其他部分与脊髓相连，含有控制“自律”功能的神经中枢，维持身体的重大机能，如呼吸及循环等；小脑位于大脑半球下方，它控制某些无意识的活动，特别控制一个人协调运动，以使之保持平衡。大脑半球负责控制诸如语言、记忆及智力等“较高层次的功能”。其中某些功能是由脑部特定地区所控制，头颅上贵骨即是包藏这些脑部重要有用的区域的头骨。此处所论范围主要以两个大脑半球，并及其相关动脉血液传输部分——即以天庭骨、枕骨及太阳骨起主要作用的为讨论范畴，其他部分仅起次要作用。

(1) 天庭骨：位在额头中央的天庭骨应该饱满丰盈，一者是面貌上边最显露的地方，若是饱满丰盈感觉比较赏心悦目，令人产生好感，二者大脑半球容量大脑脊液多，其所负责控制的诸如语言、记忆及智力等较高层次脑部功能皆储存于此，显示该人拥有较为高等的功能，尤其额叶的天庭骨下脑部是一个个性功能区，更是左右性格和命运重要生理和心理因素所在，因此俗话常以“天庭饱满”来形容一个人命格；反之，一个人其他部位都很完整，头大且圆亦无恶骨，但是缺了天庭骨就是不好面相。

(2) 枕骨：即后脑之骨应充实显露，是大脑半球后段部分，传统美观习惯皆以后脑骨平整为美，殊不知其内部脑部所控制主要是视觉功能，影响一个人对外在信息的摄取后加以协调和解释作用，是以后脑勺充实显露，方足以就眼睛所摄取的一切内外在资讯加以协调和正确解释，作为一个人行事作为的依据，迈向成功的坦途。

(3) 顶骨：位于头顶以平正为贵，该处颅内脑脊液主控思想感觉和运动，思想感觉和运动以协调、平衡为主，因此顶骨以平正为佳，塌陷或是突兀则往往会表现得太迟钝或是过于敏感，这都是不利的。

(4) 佐串骨：位于两耳上前方的部位，即鬓角骨斜上插向发际，如羊角状则贵。其内载有脑垂体腺，主控多种激素释放和调节作用，掌管一个人生长、发育及日常各种行动，在生理和心理上足以展现个人企图心和竞争意志，因此常以“头角峥嵘”来解说。反之，假设一个人头大且圆，其他部位也不错，然而因佐串骨塌陷不扬起，则显示出该人对人生事业缺乏进取心，往往心灰意懒而有遁世的心理倾向。

(5) 太阳骨：位于眉毛尾端，从太阳穴处直线上达边地。该处是大脑动脉所在处，关系到椎动脉及颈动脉将血液供应脑部使用，再由太阳穴内脑的主动脉传

送到脑的其他部分的重要功能，如果脑部不能获得必要养分和氧气，则脑神经必然无法正常有效传递信息和反应其作用，甚至对脑部及其神经造成病变。

2.面部上贵骨

面部的骨骼除颜面神经控制脸部肌肉外，并无其他脑部神经功能，但如同电脑银幕一般，确能反应一个人的性格和情绪；其中眉骨足以用来考察性格；鼻骨可以用来考察寿命；颧骨反应情绪，用来调解性格刚柔，所以主宰权势；项骨承转中枢神经和输送血液的主动脉，反应一个人身心健康状态，应该加以综合评价方能正确。唯眉骨和颧骨起主要作用，余者仅供佐证而已，不可不察。

(1) 眉骨：位置在面部两眉上，应平缓如犀牛角般，显示一个人个性刚强豪迈、坚忍不拔；若是高而露则会显得狂傲无礼，若是低而陷则会给人阴险邪恶之感。

(2) 鼻骨：自鼻子根部至鼻头位置的骨架，应峻拔挺直如嫩芽初生一般。

(3) 颧骨：位置在两眼之下，以有力有势、不露不陷为宜。主权势，必须两颧骨左右均匀、有骨有肉是贵相，唯不宜过于突出至紧贴眼尾，恐该人情绪容易过于冲动，难以自我克制。并且，个性较为冲动急躁的人，饮食较不易为小肠吸收转化，是以往不会长得强壮，不容易给他人以权威感，因此意见往往较不容易获得他人认同，是以无法掌握权力；反之，个性懒散温和之人，不太爱动脑筋，是以心宽体胖、随遇而安。

(4) 项骨：位于颈部后面，连接头颅和脊椎骨，应有肉且平伏厚实，借以安稳支撑头部，显示骨架的牢固，也反应身体骨肉的健康状况。

普通人体骨骼共有 206 块，头颅有 29 块，是用固定关节结合在一起的许多骨块，部分活动关节具有某种程度伸缩性。是用来支撑全身的肌肉和其他器官，由骨骼质量、坚软、圆横、粗细来考察验证，一个人先天遗传和后天调理的体质优劣。其次，由头颅护罩下脑部及其神经系统是一个聪明、才智、性格和情绪反应功能区域，是探讨骨骼和命运间的联系所在，由于古人缺乏解剖学和脑神经学等相关现代科学理解，仅能借由长期观察累积的有限经验，粗糙地加以归纳和推论其间的因果关系，并不符合科学方法，存在诸多疑点，因此，应参照眼神、情态等其他方面的情况相互佐证，方能避免失误。

处世活用

《冰鉴》云：“在头，以天庭骨、枕骨、太阳骨为主；在面，以眉骨、颧骨为主。”这就是说，虽然九贵骨是人体骨骼中最为重要的骨，但它们也有一个主次重





轻之分。哲学上讲，矛盾有主要矛盾和次要矛盾，主要矛盾又可分为矛盾的主要方面和次要方面。论骨也有这种辩证思想。在理论和实践上，就应视具体情况而分清主次，有所取舍，不能一概而论，照搬教条，否则，达不到鉴识的目的。

《史记》上说，孔子身材高大，头有异骨，相貌雄伟，与众不同。关于孔子的历史地位，钱穆先生曾说：“孔子为中国历史上第一大圣人。在孔子之前，中国历史文化已有两千五百年以上之积累，而孔子集其大成。在孔子以后，中国历史文化又复有两千五百年以上之演进，而孔子开其新统。在此五千多年之间，中国历史进程之指示，中国文化思想之建立，具有最深影响最大贡献者，殆无人可与孔子相比伦。”至于孔子到底是不是“头有异骨”，现在已无从考证，但古人对九骨的重视，我们可从中略见一斑。

《史记·高祖本纪第八》中记载：汉高祖刘邦，高鼻子，长颈项，面貌有龙相，须髯特美，左大腿上有七十二颗黑痣。为人仁厚，喜欢施予，意气豁达，胸襟开阔，常表现出宽宏大度，不肯从事农业生产。到了壮年，试作官吏，做泗水亭长。

刘邦为亭长，对其公所中吏人，无不加以轻侮。刘邦好酒好女色，常常向王媪、武负二人的酒馆赊酒。有时，刘邦喝醉，卧不能起。武、王二人常看见刘邦身体上面有龙出现，甚以为怪异。以前刘邦每次来买酒，便留在酒馆中畅饮，二人按酒价数倍计价。等二人见刘邦醉卧而有龙出现以后，到年底算账的时候，这两家酒馆经常撕了账单，不向高祖索债。

刘邦常出差到秦都咸阳，有一次他看到了始皇帝的威仪盛势，他感慨长叹说：“啊！大丈夫应当像这个样子！”



汉高祖

一次，县令家里来了一位贵客，当地的豪杰官绅都去道贺。刘邦心想：我何不趁此机会前去结识地方上的头面人物？于是，他也大摇大摆地来了。在县衙门口替主人收礼钱的萧何见刘邦来了，故意大声喊：“贺礼钱不满一千的坐下堂。”刘邦向他撇了一下嘴，昂首挺胸地走了进去，并对着满堂宾客大声说：“我送一万。”话虽这样说，他哪能拿得出这一万钱？可他大话说完，却真以万钱礼宾的身份坐在了上座。萧何走过来奚落他：“大话轻如风，为人当自重！”刘邦听了，头一扬，说道：“一万钱算得了什么？

有朝一日我得势，那时可送十万，今天就先记个账吧。”说完，他与众宾客推杯换盏，谈笑风生，毫无为难之色。

当时在坐的还有县令的一位贵宾，叫吕公，他见刘邦器宇轩昂，风骨不凡，言谈举止与众不同，对他不拿贺礼不但不责怪，反而暗自钦佩。宴席散后，吕公对刘邦说：“我从年少的时候，就好给人相面。我相过的人太多了，但是没有一位像你的相貌这样高贵的。我希望你能多多自爱！”吕公稍停后又说：“我有一个女儿，愿意做你执箕帚的妻子。”

酒席宴罢，吕公之妻对吕公决定以女儿嫁刘邦的事，非常生气。她怒气冲冲地吕公说：“你平素总是说：这个女儿是奇特不寻常的，应该嫁给贵人。沛县令和你相交极好，求我们女儿，你不肯。为了什么自己胡乱地就把女儿许给刘邦了？”吕公说：“这就不是孩童女子所能了解的事了！”吕公终于把女儿嫁与刘邦。吕公的女儿就是后来的吕后，生了孝惠皇帝和鲁元公主。

刘邦做亭长的时候，常常休假回家，到田里看看。有一次，吕后带两个孩子在田中耕田，有一个老人打田中经过，求些水喝。吕后见老人饿，又给了老人一些吃的，老人就给吕后相面。老人说：“夫人的相貌，是天下的贵人。”吕后又要老人相两个孩子，老人看看孝惠皇帝，说：“夫人所以能够大贵，就因为这个男孩子的关系。”老人又相鲁元公主，也说是贵相。等老人走了之后，刘邦正好从田舍来，吕后便将老人相面的事，说给他听，说客人路过此地，相孩子和我都是大贵之相。刘邦便问，老人在哪里。吕后说：“刚走，不会走远。”刘邦便追去，果然追上。刘邦问老人相吕后和孩子的事，老人说：“方才我相过的夫人和小孩，相貌的高贵都像你，你的状貌，贵不可言。”刘邦便道谢说：“如果真如先生所言，这相面夸赞鼓励之德，绝不敢忘。”后来，刘邦贵为天子，他特意找寻这位老人，可是老人早已不知去向。

当时，刘邦不过是一个游手好闲的浪子，吕公凭什么来判断刘邦并非久困之人，现在已无从知晓，但有一点可以肯定，吕公见刘邦“风骨不凡”，并以此来判断刘邦与众不同之处，想必不会有误。由此可见古人识人偏重看骨相之一斑。

职场活用

清沈宗骞在《芥舟学画编》的《传神总论》中，谈到人物画家应注意象外的神韵，讲有的人因岁月的变化，外貌早判若两人。初见或不识，久而久之，伊人宛在，那就是因为象外之神依旧笼罩在已变化了的血肉之躯上。研究相学的人认为，





高人雅士的风骨，是从骨髓深处透出的，伧夫俗子的凡骨，也是从骨髓深处透出的，这就叫做“骨相难更”。这里所说的“骨髓深处”，我们不能简单地理解成“人体脊骨骨髓的深处”，而是含有比喻意义的，即，从本质上，从本性上看。它对我们了解一个人是很重要的。在了解一个人的时候，我们不但要考察表面的现象的浅层次，更要考察其内在的实质的深层次。

对于曾国藩这种观“骨”识人的说法，作为领导者可以加以借鉴，但是千万不要全盘接受，甚至将其奉为至高无上的圭臬。观“骨”识人的做法，仅仅来自于“开放式”的观察，并非科学的统计，所以难免会出现误差。特别是人体可观察的符号太多，变量太多，很容易产生“以偏概全”的逻辑谬误；在粗略分类之后，忽视了个案的特质，容易发生“以泛例解释个案”的约化性谬误。在这方面，反骨就是最具有代表性的个案。

最为国人熟悉的“脑后有反骨”之说，是从《三国演义》中得来的。《三国演义》一书中在较重要场合提到魏延脑后反骨有两处：一处是该书第五十三回“关云长义释黄汉升，孙仲谋大战张文远”中写关羽取长沙时，黄忠因为没有用百步穿杨之箭射杀他，被太守韩玄推下问斩。正在这紧要关头，只见帐外闪进一将，手起刀落斩杀韩玄救了老将黄忠。这人是蜀汉名将魏延。然而，当关羽引魏归来时，孔明却“喝令刀斧手推下斩之”。玄德惊问孔明：“魏延乃有功无罪之人，军师何故欲杀之？”孔明曰：“食其禄而杀其主，是不忠也，居其土而献其地，是不义也，吾观魏延脑后有反骨，久后必反，故先斩之。以绝祸根。”最后，魏延虽保住了性命，却再也没有被重用。再有一处是：魏延烧栈道，奏后主，吴太后曰：“常闻先帝有言，孔明识魏延脑后有反骨，每欲斩之，因怜其勇，故姑留用……”使后主识破魏延恶人先告状的小伎俩。诸葛亮死后，魏延果然反了，马岱受军师遗命于军前斩之。

《三国演义》安排这一情节，是为了证明诸葛亮具有识人先识骨的本领。然而，历史上真实的魏延有将才，但“性矜高”，用今天的话说就是有骄傲情绪，恃才傲物，正是因为这一点，诸葛亮才不重用他，致使魏延“叹恨己才用之不尽”。所谓“脑后有反骨”，实是一桩冤案。《资治通鉴》在魏延被杀后，就明确指出：魏延“实无反意也”。

由此观之，识别人才既要看表面的“骨相”，更要重本质“人的品质”。在这对范畴中，现象是浅层次的东西，本质是深层次的东西；现象是本质的具体表现，本质是现象的根据。只有通过现象这个浅层次，才能抓住深层次的本质。要善于抓住本质和主流这样深层次的东西去衡量一个人，这样才能保证知人、识人的准确性。

如果领导在管理中片面地运用或过于推崇观“骨”识人，势必会造成一些冤假错案，这是最要不得的。在具体的察人识人过程中，可以辅助性地使用这种观“骨”识人的方法，但切莫迷信！

春秋时重相马名士。相传有骐骥伏于盐车下，见伯乐而长鸣，伯乐下马，悯而泣之，谓千里马也。骐骥闻之，乃俯而啮、仰而鸣，声彻于天。可见当时的相马，绝非只看皮毛外相，而是观其内在的本质。现代企业的领导者犹如古代相马的伯乐，对人才的发掘是维持企业强大发展驱动力的根本途径。而其鉴人之术，可从伯乐处借鉴。





骨以色鉴

原典

骨有色，面以青为贵，“少年公卿半青面”是也。紫次之，白斯^①下矣。

注释

①斯：于是，就。

译文

“骨”有不同的颜色，面部颜色，则以青色最为高贵。所谓的“少年公卿半青面”就是这个意思。黄中透红的紫色比青色略次一等，而像枯骨敷粉的白色则是属于下等的颜色了。

解读

论骨又有骨之色，骨之质之说。古人在论述“色”的性状时，有如下说法：

青色如瓜

黄色如蜡

赤色如火

白色如脂

黑色如漆

由于中国古代哲学、医学、文化之间千丝万缕的联系，古人还把“色”与“五脏”“五行”“四时”搭配起来，具体如下：

五脏所生，一曰水，水之于物为精，其脏在肾，在色为黑，其旺在冬。二曰火，火之于物为气，其脏在心，在色为赤，其旺在夏。三曰木，木之于物为魂，其脏在肝，在色为青，其旺在春。四曰金，金之于物为魄，其脏在肺，在色为白，其旺在秋。五曰土，土之于物为意，其脏在脾，在色为黄，旺于四季。五者皆朝于一面，而息于五脏。

据《相经》上的说法，一个人的富贵，主要看他的骨骼，有喜有愁主要看他的

容色。根据五行学说，物质可分为五类：木、金、水、火、土，这五行又对应五种颜色，即青、白、黑、赤、黄，反映到人的身上，又分别与忧愁、哭泣、疾病、惊恐、喜庆相对应。五行中的木、火、金、水各主一季，比如春季是草木生长期，所以木气最旺，木所生的火次旺，而金却处在被囚禁的状态，因为次旺的火克制着它，被最旺的木克制的土因生木而被消耗的水就不利。其他以此类推。五行所对应的颜色和人的身心所处的状态也与此相同：青色主忧愁，赤色主惊恐，白色主疾病，黄色主喜庆，黑色主疾病。

还有一种说法是专论骨“色”的，认为骨色来自“六气”。而所谓“六气”，即青龙、朱雀、勾陈、睦蛇、白虎、玄武。（此六者，本为占卜术中的六兽之神，这里被养生家和相学家借来用以表“六气”。）“色”离不开“气”，“气”又离不开“色”，二者常常合称为“气色”。实际上，这里的“六气”就是“六气色”或“六色”。六色的特征及具体所主吉凶祸福如下：

青龙之色。两眼黑白分明，神光红黄、精光照人。此色为佳色，有此色者，可以升官发财，进宝纳吉。

朱雀之色。面色赤红如丹，忧戚如烟。此色之人要严防口舌之祸。

睦蛇之色。脸上灰蒙蒙的，有如灰土，精神恍恍惚惚，似不知所措，这是睦蛇之色的基本表现。有此色的，或者夜梦惊恐，或者家中不宁。

勾陈之色。有这种色的人眼色昏浊，黑白不分，神光昏暗，眼下有青痕。这种人负累过重，劳苦不堪。

白虎之色。这种人两眼白光闪烁，似泪非泪，必有伤心的事发生。

玄武之色。嘴唇青黑发颤，口旁就像有黑气飘游。有此色的人必定家中有事。

“朱雀”“玄武”“青龙”“白虎”之类的言辞，难免有神秘主义和迷信的色彩，但是从人的眼色、脸色等去判断一个人的处境还是有一定的认知价值的。

关于“六气”的特点，古人还有如下概括说明：

青龙之气，如祥云衬月；

朱雀之气，如朝霞映水；

勾陈之气，如黑风吹云；

睦蛇之气，如草木将灰；

白虎之气，如凝脂涂油；

玄武之气，如膩油和雾。





“六气”之中，青龙之气最为吉祥，其他五气都有不同的凶难灾祸。这六种气中，以青色为美、为佳。这些说法，我们只能从阴阳五行之中去讨论问题了。例如，为什么五色之中只有青色为美？这与古人的观念与中国医学的看法有关。在中医理论中，青色的五行属木，人体五脏的肝也属木，旺于春。春是生命力焕发的季节，春天一到，万物勃发，一片生机盎然的景象。肝在体中是造血的器官，是生命力旺盛的源头，因而青色是生命的象征，所以，古人把青色作为最美、最佳的颜色。

“色”有优劣之分，青色最好，白色以下的不用提了。但青色中也有吉凶之分，青之吉者，色如翠羽，如春木；凶者，色如蓝靛，如锈斑。其他颜色，自不待言。那么，骨与色之间有没有什么联系呢？古人认为，佳骨自有佳色。道理就像树大根深之木一样，自然不愁其枝繁叶茂了。“石蕴玉而山辉，水怀珠而川媚。”

《冰鉴》说“面以青为贵”“少年公卿半青面”。医学理论认为：“色”现于外，“气”蕴于内，“色”只是“气”的外在表现，“气”才是“色”的根本，“气”不足，“色”自然就衰减了。活人的骨色是看不见的，因而可以这么认为：这里的“骨色”，应该是“骨有气，在面为色”。“骨有气”，也就是说骨的健康状况与人的生命活力有密切联系。《冰鉴》所说的骨色实际上是皮肤的颜色，主要是活人的脸色，这一点，还是有一定的科学性的。

一个人的脸色、肤色与他的内心状况，身体状况关系十分密切。因此说脸色是生命力的表现，应该还是比较有道理的。例如说“青色为贵”，“紫色次之”，“白色最下”，我们绝不能以色彩学的观点去看待问题。被观人者的青色是那种白中透青的白润鲜亮的青春气色，他给人凝重端庄，生气勃发，充满生命力的感觉。“紫色”，比青色有不足，因此也可言“贵”，但难以“大贵”。“白色”，则又次之。《冰鉴》说“白色如枯骨敷粉”，这当然不是健康、活力的颜色，就像苍白中隐着一种秋后的枯黄，灰暗惨淡如枯枝败叶，给人一种灰暗惨淡的感觉，这种人显然是气血两亏。这种气色，如何能“贵”呢？就像一个瘦弱骨枯的人，怎么能挑重担呢？自然被《冰鉴》列为下等了。

❧ 处世活用 ❧

“良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒”，每个人都在寻找最好的说话技巧，却不知和颜悦色的脸部表情最温暖人心。《论语》记载了一段关于孝的对话。子夏问孝，子曰：“色难。有事，弟子服其劳；有酒食，先生馔，曾是以为孝乎？”什么

意思呢？子夏问：“怎样做才是孝道？”孔子说：“最难的是在子女的脸上。如果遇有事，就由年轻人去操劳，而对待老年人，就只关心他们有没有吃饱吃好，难道说这就是孝了吗？”孔子的话不愧为经典，仔细想想，孝道的最难之处不就是每天都能对自己的父母和颜悦色吗？

我们要给人以好脸色，自然也要学会看人家的脸色。父母看孩子脸色，孩子看父母脸色，上学看老师的脸色，就医看医生的脸色，工作看上司脸色，人生在世，就必须看别人的脸色。相应的脸色是一个人喜、怒、哀、乐的写照，脸也是一个人的“面子”所在，考虑到了别人的面子，就会顾及到他人的感受，适时给人台阶下。

孔乙己一出场，鲁迅先生就说他“青白脸色，皱纹间时常夹些伤痕”。寥寥数语，活脱脱地刻画出一个穷愁潦倒的下层知识分子形象。孔乙己未能进学，又不会营生，还好喝懒做，他不可能有上流社会达官豪绅的“红光满面”，只能是“青白脸色”。

有人揭发孔乙己偷书时，“孔乙己便涨红了脸，额上的青筋条条绽出，争辩道：‘窃书不能算偷……’”孔乙己本是“青白脸色”，但当有人肆意要弄他，揭他短时，他就“涨红了脸”，竭力争辩，企图维护自己“读书人”的面子。

有人质问孔乙己“你怎么连半个秀才也捞不到呢”时，“他立刻显出颓唐不安的模样，脸上笼上了一层灰色”。这“灰色”恰如其分地表现了孔乙己因捞不到秀才名分而被人家取笑戳到内心隐痛时那种失望、颓唐的悲凉心理。

孔乙己被丁举人打折了腿，用手“走”到酒店时，“他脸上黑而且瘦，已经不成样子”。这“黑而且瘦”的脸色，暗示了他是在受尽了折磨之后死里逃生，苟延残喘活下来的。当掌柜取笑他时，孔乙己只是低声应答掌柜的讪笑，露出“恳求”的眼色，显现出他横遭摧残后那种畏缩、害怕、绝望无告的心境。

在鲁迅先生笔下，孔乙己的脸色由“青白”而“红”，再到“灰”而“黑瘦”，这样一系列脸色变化形象地刻画了孔乙己迂腐而又麻木的性格特征，孔乙己的悲剧形象也就深入人心了。同样，我们在日常生活中也能通过脸色来观察人心，了解他人的性格。因此，我们也不妨抓住他人“脸色”变化这个特殊细节，分析人的内心



鲁迅





世界。

中医看病要望、闻、问、切。看脸色是第一步。观脸色知健康，也可知心情。观察一个人脸色的变化，比观察一些细微的表情变化更容易，相对而言，脸色变化在面部停留时间更长，更不容易隐藏。

红色是最常见的脸部颜色，害羞、愤怒和高兴等心理，使大脑皮质刺激肾上腺，肾上腺素导致更多局部血液流过脸颊，脸就不由自主地红了。这是泛泛而论的脸红。不同情绪的脸红，还有一些细微的差异，我们还要结合不同的情况具体解读。如果脸红是因为与不熟悉或比较重要的人交往，出现心跳加快，脸部发红，说明这人很紧张、激动或内向，我们就要给他安慰和鼓励。人在感到尴尬时也会脸红。此时的脸红是伴随突如其来的羞涩感产生的自然反应。而紧张时的脸红，常常伴随鼻尖和额头细细的汗珠；害羞的脸红则是双颊似桃花拂面的微红；愤怒的脸红，通常满脸通红，颜色很深，就是所谓的“脸红脖子粗”。

此外，稍有不悦时，脸大多是灰色的；对人不满或者快要爆发愤怒时，脸就成了青色；惊吓过度，脸大多是白色的；如果正在隐瞒不可告人的事情，脸也会变白；在极度气愤的时候，脸部就会红一阵、青一阵，有时转为苍白，这是肾上腺一阵阵大量分泌，使血管收缩，交替充血—贫血或使血管较长时间地处于贫血状态的缘故。

如果说观色犹如察看天气，那么看一个人的脸色应如“看云识天气”般，有很深的学问，因为不是所有人所有时间和场合都能喜怒形于色，相反是“笑在脸上，哭在心里”。

“眼色”是“脸色”中最应关注的重点。它最能不由自主地告诉我们真相，人的坐姿和服装同样有助于我们观人于微，进而识别他人的整体，对其内心意图洞若观火。察言观色是一切人情往来中的基本技术。不会察言观色，等于不知风向便去转动舵柄，世事贯通无从谈起，弄不好还会在小风浪中翻了船。

一个举人经过三科，又参加候选，得了一个山东某县县令的职位。他第一次去拜见上司，想不出该说什么话，沉默了一会，忽然问道：“大人尊姓？”这位上司很吃惊，勉强说了姓某。县令低头想了很久，说：“大人的姓，百家姓中所没有。”上司更加惊异，说：“我是旗人，贵县知道吗？”县令又站起来，说：“大人在哪一旗？”上司说：“正红旗。”县令说：“正黄旗最好，大人怎么不在正黄旗呢？”上司勃然大怒，问：“贵县是哪一省的人？”县令说：“广西。”上司说：“广东最好，你为什么不在广东？”县令吃了一惊，这才发现上司满脸怒气，他赶快走了出去。第二天，上司令他回去，任学校教职。究其原因，便是他不会察言观色。

“出门看天色，进门看脸色。”这并不是圆滑世故，而是一种敢于正视现实的态度，是一种冷静睿智的表现，提醒一个人不要冲动、冒失，要灵活圆通。

职场活用

在职场中，察言观色就尤为重要了。要提高求职的成功率，除了必要的专业知识、充分的准备、良好的心理素质和合适的仪表等不可或缺的元素外，求职者还要学会在面试时候“察颜观色”。

小李是一个很有经验的广告策划人士，至今换过好几份工作，薪水一次比一次高，因为每次跳槽应聘新的职位，他都能如愿以偿地得到想要的职位。

问起小李的求职经历，他的经验很简单，就是看“脸色”行事。他介绍说：“求职场上招聘和应聘双方见面是不可回避的重要环节，在面试中如果能读懂招聘方的‘脸色’，从对方的脸色、神态和举止中揣摩出他的意图和所求，应聘就等于成功了一大半。”

比如，在交流互通过程中介绍自身的某种特长或爱好时，招聘方脸现喜色，流露出感兴趣的表情来，就表明对方注重你了，你就应该及时地将自身所具有的这种特长或爱好详尽地表达出来，以求对方对你更大的注意；如果你在向对方介绍其他专长或信息时，发现对方的目光游离甚至有不够耐心的神态，这说明招聘方对你这些并不在意，你就应该及时巧妙地跳开，以免犯顾此失彼的错误。

再比如，薪水和待遇问题是双方的敏感区，当你提出自己所期待的要求时，对方脸露难色，或者是态度没有刚才自然，说明这方面没有多少回旋的余地。假如这个职位对你很重要而不想放弃，那么你就应该巧妙地表示愿意适当放低要求，从而避免仅仅因薪水问题上的小小分歧而错过一个理想的职位，假若低于这个要求你不能接受时，也不妨直截了当点破，看对方表述时的脸部情态再作决定。

当然，想真正解读出对方的心意，有时不能只听他说了哪些话，更要紧的是看他是如何表述这些话的。求职者应尽量多到求职场上“实战”，才能更好地把握“察颜观色”这项求职技能。





骨以质分

原典

骨有质，头以联^①者为贵。碎^②次之。总之，头上无恶骨，面佳不如头佳。然大而缺天庭，终是贱品；圆而无串骨，半是孤僧；鼻骨犯眉，堂上不寿。颧骨与眼争，子嗣不立。此中贵贱，有毫厘千里之辨。

注释

①联：联接，即相互连接贯通，看上去完整如一体。这样的头骨自然比例均衡，可谓“相貌堂堂”。②碎：与“联”相反，指联接不完好，有明显裂纹。

译文

“骨”有一定的气势，头部骨骼以相互关联、气势贯通最为高贵；互不贯通、支离散乱则略次一等。总而言之，只要头上没有恶骨，就是面相再好也不如头相好。然而，如果头大而天庭骨却不丰隆，最终也只能处于卑贱的地位；如果头圆而佐串骨却隐伏不见，多半要沦为孤贫的僧人；如果鼻骨冲犯了两眉，父母必难长寿；如果颧骨紧贴眼尾而颧峰凌眼，一定缺乏子孙后代。这里的富贵与贫贱的差别，有如毫厘之短与千里之长，相差是十分大的。

解读

“骨质”，在这里指的是头骨的生长联结状态，因而说“头以联者为贵，碎次之”。“联”，就是联结，引申出来就是相互联结贯通，没有明显的断裂状，看上去是完整而圆润的一体化的骨结构。这样的头骨自然五官均衡，与之相配，可谓“仪表堂堂”、相貌标致英俊。

“碎”，与“联”相反，指联结不完好，有明显裂纹。就如一段木头，木质坚硬，没有裂缝疙瘩，自然是上好的家具材料，反之，则没有多大用途，自然“次之”。

“头上无恶骨，面佳不如头佳”，这里又体现了古人重视骨相的思想。“面佳”，一个人从相貌看，很英俊，五官端正，但不如“头佳”，意即不如骨佳。

既然说“面佳不如头佳”，是否头大就好呢？《冰鉴》跟着论述了这个问题。

“头大而缺天庭”，还是不行。“缺天庭”，就违背了均衡原理，也就是骨相有缺陷，不符合“头以联者为贵”的原则。这种大头，往往会是大脑欠发达、智力不佳的表现，因而说“终是贱品”。

“圆而无串骨”，如果头骨联结而有圆润，似乎很好，但如果没有峥嵘之势，缺乏一种气势，也不能算好，有“半是孤僧”的命运之相。这种状况，如果太阳穴上的“辅弼弓骨”能突出来，也能避开“孤僧”的命运。

“头大而缺天庭”“圆而无串骨”，二者充分说明古人对骨相的定义大致是：骨大骨圆，不错，但以饱满而有峥嵘之势者为贵，否则，仍不能言贵。

在最后，《冰鉴》中还淡论了“鼻骨”与“颧骨”。

“鼻骨犯眉”，指鼻梁骨一直冲到了眉心，有越域侵犯的势态。这样自然不好，破坏了平衡原则。结论是，“堂上不寿”，即克伤父母。但另有一种情况，是鼻骨“连眉”，而不是鼻骨“犯眉”，文人若如此相，即是贵。“连眉”与“犯眉”的区别在于它们的气势是冲克还是连结。这需要很高的辨认技巧。长着一只又高又挺的鼻子，看起来很优雅，很高贵，有一点贵族绅士风度，但这种多半是绣花枕头，中看不中用。“颧与眼争”，即颧骨与眼尾联得太紧，突兀出来比眼高，这就是阴阳移位，卑尊侵袭之相，自然有害，“子嗣不立”。这种情况比上面说的“鼻骨犯眉”要好区分一些。古人把它称做“颧峰凌眼”。对于贵贱和防克人的说法难免有神秘和迷信色彩，但这些部位骨骼的匀称对外在形象的影响却不容忽视，骨骼的构造与个人的健康息息相关，骨骼的外在形象也影响人的容貌，进而影响别人的对自己的评价。这样对人的影响就不容忽视了。

处世活用

曹操北征乌桓以后，威震北方。因此，匈奴派了一位使臣来内地侦探虚实，其主要任务就是看看这位曹丞相到底是什么样的人物。曹操身材不高，他怕自己不够威武，压不住匈奴使者的气势，便在部下中挑选了一个面貌身材很有气魄的，来扮作“曹丞相”，他自己却扮成一个卫士，手执大刀，站在“丞相”的座椅旁边（那时座椅从西域传过来不久，名叫胡床）。接见完毕之后，曹操派人与匈奴使者周旋，探问他的观感意见。那



魏武帝曹操





人便故意问匈奴使者说：“你看，我们曹丞相是哪一种人呢？”那使者说：“很奇怪，久闻曹丞相英名，今天看来，只是一个很有福气相的平庸之辈，倒是丞相身边那个“床头提刀人”，大有英雄气概，将来恐怕并不简单。曹操听到汇报大为震惊，马上意识到“邻国有贤才，敌国之忧也”，便暗地派人在匈奴使臣返回的路上把他杀了。

这个故事说明，“面佳”固然不错，但不是根本，“面佳不如头佳”。

头部是容纳大脑的地方。我们很注重头部对身体机能的影响，却忽略了对头部形状的深入分析。事实上，人的头部形状蕴涵了丰富的意义，能帮助我们看穿人心。

曹植的《洛神赋》里面形容传说中的洛水女神就用到了“奇服旷世，骨相应图”。建安风骨虽然更多的说的是文学风格，但是风骨也是人的节操的表现，从中也可以看出一个人的气质、品性如何。

不仅在文学作品中如此，骨相还在美术中应用广泛。例如，最有名的是五代画家贯休所画的十六罗汉像，他将罗汉的形像表现得骨相奇特，胡貌梵相，姿态各异，曲尽其志，成为传世名作。这就是说，骨相与当事人的天资禀赋以及修炼得道的情况形成了无法分割的有机体，是一种精神化的呈现。中国还有一个很有名的俗语叫做：“画虎画皮难画骨，画虎不成反类犬”，画出了骨相就生动传神了，否则就走样了。

姚广孝是帮助明永乐皇帝朱棣篡夺帝位的一名谋士、功臣。他本是一名和尚，法名叫做道衍。自幼出家，本应该远离红尘，去深山古寺伴着黄卷青灯过那诵经坐禅的冷寂生涯。他却偏偏热衷于俗务，追逐功名，周游于声色繁华之地，出入于王侯将相之家，想寻找一位可以依靠的主子。



朱棣

那时，明太祖朱元璋死后不久，继承帝位的是他的孙子朱允炆，这是一个十分软弱的青年人，根本控制不了局面。几位皇叔都虎视眈眈地觊觎着帝位，其中朱元璋的第四个儿子燕王朱棣实力最强。

1380年，姚广孝在京城南京首次会见了朱棣。那时朱棣才只有40岁上下，正是英武有为的年纪，姚广孝一下子便感到这正是自己要攀附的人。朱棣早也知道姚广孝的大名，听说他精通禅理，诗文俱佳，便打趣地出了句上联要他做对

子，联曰：“天寒地冻水无一点不成冰。”他随口答道：“世乱民贫王不出头谁作主”，暗示朱棣应该成为天下之主。

朱棣明白他的意思，立刻将他邀至王府中，恭敬地问道：“法师有何事指教本王？”

姚广孝说：“老僧最善相面之术，多年以来云游天下，阅人多矣，从未见如大王一样非凡骨相，岂是久居人下之人？如今国家初立，凡事皆是未定之局，望大王善自珍重。如大王能令老僧追随左右，老僧一定奉一顶白帽子加于大王顶上。”

“王”字上加一“白”，即是皇帝的“皇”。姚广孝这一马屁拍的正是地方，朱棣立刻将他视为心腹，留在自己身边。在后来朱棣起兵反对朱允炆的事变中，姚广孝非常卖力，发挥了重要作用。成为朱棣的主要谋臣，朱棣坐上皇帝宝座后，他被视为第一功臣，以师友的身份陪侍于皇帝身边。

不光是明主需慧眼识英才，英才也应有同样的慧眼识别明主。跟对主人往往于官场或职业生涯中少走弯路，甚或有平步青云之效。通过骨相识人，定能够增强自己人生的竞争力。

人体对骨相的要求应该是均衡、相称，符合要求的，被称为佳骨。骨相长得好，一般意味着先天遗传和后天发育良好，身体健康，充满活力。并且，骨相好的人一般姿容端正，风度翩翩，常常给人以好感和美感，得到人的青睐。人们对“佳相”或“恶相”早已“胸有成竹”，因此，对“佳相”关注有加，对“恶相”则无端仇视，如此一来，本来很难论证好坏的“佳相”或“恶相”就被人为地变成了现实。民间常说的“象鼻鹰嘴，挖人脑髓”就是“恶相”在一般人的脑海中留下的“口碑”。然而骨相真的有依据吗？其实骨相的流传是基于人们长期经验上的归纳判断，再加上个人好恶流传下来的一种文化，同时也是迎合了一部分人的心理需要和价值判断而形成的，并没有科学依据，因此，我们在了解有关知识时不要被古人的局限所迷惑，而应以科学的态度来审慎看待有关问题。



第二鉴 刚柔



既识神骨，当辨刚柔

何为刚柔

原典

既识神骨，当辨刚柔^①。

注释

①刚柔：中国古代哲学、医学和宗教学中广泛使用的一组对立统一的范畴，刚指坚硬、强劲，与柔相对。易卦中有“乾刚坤柔”一说。

译文

已经鉴别出神骨的清浊优劣之后，应当进一步辨别刚和柔。

解读

曾国藩认为“神”和“骨”为相之根本，继之则需辨别“刚柔”。原典中的“刚柔”从不同的角度，可以有不同的对应的词语：如刚柔即阴阳，刚为阳，柔为阴；刚柔即上下，刚为上，柔为下；刚柔即外内，刚为外，柔为内等。刚柔是事物的两个方面，双方既相互对立又相互依存，彼此保持均衡为常态，一旦失去均衡，事物就失去常态而发生变化。

人不可无刚，无刚则不能自立，不能自立就不能自强，因而也就不能成就一番功业。刚是一种威仪，一种自信，一种力量，一种不可侵犯的气概。自古以来，哪一个建功立业的帝王将相不是自立自强闯出来的呢？哪一个圣贤不是各有各的自立自强之道呢？孔子可算是温柔敦厚的典范了，他讲中庸之道，讲过犹不及。可他也有刚的时候，他当宰相才七天，就杀了少正卯。由于有了刚，那些先贤们才能独立不惧，坚忍不拔。

人也不可无柔，无柔则不亲和，不亲和就会陷入孤立，自我封闭，拒人于千里之外，以致四面楚歌，柔就是使人长久挺立的东西。柔是一种魅力，一种收敛，一种方法，一种使人如沐春风的光彩。哪一个人不是生活在人间，哪一个人没有七情六欲，哪一个人离得了他人的信任与帮助？再伟大的人也需要朋友，再精彩的演说也需要听众。

然而，过刚易折，过柔则靡。早年曾国藩在京城，就喜欢与那些名气大、地





位高的人作对，这其中当然不乏特立独行、不畏强暴的意思，但他肯定也因此吃过不少苦头。不然的话，曾国藩也许不会认识到天地之道，应刚柔并用，实在不可有所偏废。刚，并不是指暴虐，而是指坚强；柔，并不是指卑弱，而是指谦逊宽容。

然而刚与柔二者孰先？道家老子主张柔弱胜刚强。

孔子提倡“中庸之道”，执乎其中，不左不右，不刚不柔，刚柔相济。此种学说成为后代处事的原则。曹操的谋臣荀攸是一位刚中有柔、柔中有刚的人物：“荀攸深密有智防，自从太祖征伐，常策划密室，时人及子弟不知其所进言。”太祖每称赞说：“公达外愚内智，外怯内勇，外弱内强，不夸自己，不计劳苦，智慧可及，但愚不可及，虽颜子、宁武不能超过。”

三国时，袁焕貌似柔和，但他临大事，处危难，却非常人所能及。孔子提倡仁道，但在齐鲁之会时，奋然于两君之间，击退齐国挑衅，保持鲁君的威严，这是以刚济柔之勇举。蔺相如奉命使秦，完璧归赵，威武不能屈，然其让车于廉颇，顾全大局，道义相尚，这是以柔济刚之义举。所以刚以柔济，柔以刚济，刚柔相济，才能有理有节有利，这是成大业者必备的素质。

在处理人际关系上，古代政治家多贵柔尚宽，柔能接物，宽能得众，这是封建政治家的处世哲学。

封建政治家主张事君唯敬。张永说：“事君者廉不言贫，勤不言苦，忠不言己效，公不言己能，此可以事君。”昔萧何、吴汉立有大功，萧何每见汉高祖，似不能言；吴汉奉光武，也非常勤劳谨慎。金日磾两子都受汉武帝宠爱，因戏宫女，日磾则杀之，恶其淫乱，恐遭族诛。顾雍父子深得孙权宠信，但雍老诚持重，见孙子顾谭酒后狂舞，则呵斥道：“败坏我家者，必定是你。”徐达言简虑精，备受诸将尊敬，而在太祖面前恭谨如不能言。宋濂侍明太祖十九年，未尝有一言之伪，消一人之短，始终无二，可谓忠厚长者。以上所列诸公，均忠谨奉上，宽厚待人，不矜不伐，不侮不凌，深得刚柔相济之术，大都得到善终。

颍川周昭总结道：“古代圣贤士大夫所以失名丧身倾家害国者，原因各不一样，但总结其教训，不外有四点：急论议一也，争名势二也，重朋党三也，务欲速四也。急论议则伤人，争名势则败友，重朋党则蔽主，务欲速则失德，此四者不除，未有能善终者。”

可见刚与柔非特指一个人的个性，更是思想修养的要求。要掌握好刚柔之术，当先端正思想路线，不急议，不争势，不结党，不欲速，以柔守之，以刚正之，刚柔相济，无往而不胜。

处世活用

为什么柔弱胜于刚强？鬼谷子以量变到质变的道理说明之：“柔弱胜于刚强，所以积弱可以为强；大直若曲，所以积曲可以为直；少则得众，所以积不足可以为余。”

周朝名士常拟将死，老子前去探望，说：“先生病得厉害，有什么遗教可以告诉弟子吗？”常拟说：“你不问，我也将告诉你。我到故乡下了车，你知道为什么吗？”老子说：“过故乡而下车，不是说不忘故乡吗？”常拟说：“嘻！是的。过乔木而低首趋走，你知道为什么吗？”老子说：“过乔木而低首趋走，不是说要敬老年轻人吗？”常拟说：“嘻，是的。”

常拟又张大他的嘴问老子：“我的舌还存在吗？”老子说：“是的，舌头还在。”“我的牙齿还存在吗？”老子说：“牙齿不存在了。”常拟说：“你知道其中道理吗？”老子说：“舌头的存在，是因它有柔性；牙齿的落掉，是不是因为它刚硬？”常拟说：“嘻！是的。天下的事理尽在这里。我还有什么话再告诉你呢？”

春秋战国时期知罃的故事十分著名，其原因就在于知罃能够不卑不亢、外柔内刚地对待楚王。

当时，晋国人把从楚国那里俘虏来的楚国公子及楚国大臣的尸首交给了楚国，希望能够换回包括知罃在内的晋国战俘，楚王答应了。在送别知罃的时候，楚王问道：“你怨恨我吗？”知罃回答说：“两国交战，我没有才能，不能胜任自己的职务，所以做了俘虏。君王的左右没有用我的血来祭鼓，而让我回国去接受杀戮，这是君王您的恩惠。我自己没有才能，又能怨恨谁呢？”

楚王又问道：“那么，你反而要感激我吗？”知罃回答说：“两国各为自己的百姓打算，希望能让老百姓平安，各自抑制住愤怒，互相原谅。两国都释放各自的战俘，以结成友好。我又能感激谁呢？”

楚王又问：“你回去以后，用什么来报答我呢？”知罃说：“我没有什么怨恨，也没受大王的什么恩德，我不知道该报答什么！”

楚王说：“即便是这样，你也要告诉我些什么。”知罃不卑不亢地说：“好吧！托君主的福，作为囚犯，我能回到晋国，我的国君如果杀了我，我死而不朽。如果由于君王的恩惠而赦免了我，或是君王同意把我杀掉祭祀祖先，那我也死而不朽。如果蒙君王恩宠，再让我承袭原职，分担晋国的政事，率领部分军队驻守边城，即使遇到楚国的文武官员，我也不会违反礼仪，不会有二心，只好竭尽全力，尽做臣





子的本分，如果说有报答的，这就是我要报答大王的。”

楚王听了这番话，知道不能折服他，就对大臣们说：“晋国的臣子真是无法争取啊！”于是，楚王用隆重的礼节把知罃送回了晋国。

楚王对知罃的这番谈话，大概有两个意图，一是想找个空子折辱晋国的战俘，一是想留下一些后路，为将来的楚、晋作战争取晋国的人心。但知罃始终不卑不亢，逐次回驳，弄得楚王灰头土脸又无可挑剔，最后只好以礼相送。知罃的这种以柔为主、柔中寓刚的答辩成为千古名论。

在自然界中，柔胜刚，举不胜举，水至柔，但能穿山灭火。老子认为，流水之所以能穿山灭火，是因为水性最柔，一泻千里。在社会现象中，弱小的一方战胜强大一方的例子，亦比比皆是，如小国战胜大国，弱国战胜强国。越国大败于吴国后，越王勾践向吴王夫差示弱，处处显示臣服的姿态，暗地里却不忘被困会稽之耻，卧薪尝胆，奋发图强，十年磨一剑，终于一战而大败夫差。所以老子说：“柔能克刚，弱能胜强。”

职场活用

莉莉是一家大型企业的高级职员，她的能力是有大家目共睹的。无论是业绩，还是文笔，都堪称单位的一流水平，这一点上司也是充分肯定的。莉莉个性直率，说话不会拐弯抹角，不高兴了脸色立即大变，脾气来了管你是领导还是同事，都免不了受她一顿数落或质问。有很多同事喜欢她这点，可是她也于不经意间得罪了不少人，犯下了职场中的大忌。

前不久，单位提拔了一个无论是资历，还是能力和业绩都不如她的女同事。莉莉十分生气。平时上司就对这位女同事特别关照，什么提职、加薪等好机会都想着她，好事几乎都让她承包了，一年之内竟然被“破格”提拔了三次。而自己的业绩明明高出她好几个档次，可上司好像视而不见，只是一个劲地让她好好工作，而好机会总落不到她的头上。这次，莉莉真的恼了，她义愤填膺地跑到上司的办公室去“质问”，并义正辞严地与上司“理论”起来，可上司那儿早已准备了一些冠冕堂皇的理由，尽管这样上司还是被莉莉搞得非常狼狈。

从这以后，莉莉的工作热情一度受到影响，还因此备受冷落，同事也不敢轻易同她说话了。莉莉很难受，又气又急又窝火，自己怎么也想不通：工作干了一大堆，领导安排的工作也能高标准完成，可为什么总是费力不讨好呢？看看那位女同事，也没干出什么出色的成绩，可人家不慌不忙的总是好事不断。

莉莉的职场困境原因是多方面的，但最主要的一条就是她犯了职场中的大忌，太情绪化了。碰到事情和问题很少多想个为什么，只凭着感觉和情绪办事，只想干好工作，用业绩说话，在为人处事上太缺乏技巧了，结果常常费力不讨好。莉莉也想让自己“老练”和“成熟”起来，然而一碰到让人恼火的事情，她就是控制不住自己的情绪，尽管事后觉得不值，但当时就是不能冷静下来。

美国盖洛普公司一项覆盖全球 100 万工作者的调查指出：处理不好与同事的关系是导致离职最重要的原因之一。其实，如果能恰当运用一些人际互动技巧，不仅能在职场瘟疫爆发前打上“心理疫苗”，也能在瘟疫暴发后运用以柔克刚的方法隔离疫情。

1. 抓住贵人

如果冲突的对方是决定你未来的“贵人”时，无论如何不要抱怨，也少用“讨厌”“烦死了”等一系列负面的词语，而是采用一些探讨和请教的口吻，如“我不确定自己是否处理得当，请问还有什么更好的方式吗？”

2. 强化赞许

直接邀功当然不妥，最好是对别人给予的肯定进行正面强化，比如上司或同事因某事赞许你时，及时回应“您的肯定让我备受鼓舞”。

3. 做好准备

沟通前打好腹稿可以避免感情用事、言语伤人。可以套用的沟通格式是：引发的事件，自己的感受，对未来的希望，比如“你昨天在众人面前批评我，这让我很受伤，我很希望今后避免这种事发生，我们就此谈一谈好吗？”

4. 诚实自省

被“对人不对事”地否定让许多人恼羞成怒，美国职场教练米兰达·肯尼特曾建议人们在发飙之前先花些时间，以冷眼旁观的心态诚实地自省，分析一下这个人为什么针对你：他只这样针对你吗，是否也这样对待其他人？这个人是不是让他想起谁来了？很多时候，一个人在你面前的表现不代表他的本质，而是你给他加上了某种个人标签，比如一个人的成长伴随着与专制父亲的无效对抗，在遇到一个说话不饶人的同事时，积怨自然来得更为猛烈。

5. 直面现实

英国心理学家桑迪·曼恩指出，当工作在生活中的地位日渐重要时，人们在办公室里会变得格外敏感和偏执。曼恩建议，在每次心中不快时，把事件的来龙去脉详细地记下来，把注意力放在细节而非感受上，就能保持超脱状态，不会把情绪带到工作中。





6. 控制反应

在一些存在恶性竞争的办公室环境中，总会有一些人不幸沦为牺牲者。在这种形势下，最重要的是控制好自己的言行，充分表现出“不以物喜，不以己悲”的境界：即使成为别人错误的替罪羊，也要保持礼貌；对待他人的恶行视而不见、充耳不闻，让流言飞语左耳进右耳出；不随大流，埋头做好手头的工作。长此以往，是非也会慢慢消弥。

7. 扩展信息

《你的工作你做主》的作者约翰·李说，随着工龄的增加，自我判断、社会认同感都会越来越受工作的影响，对办公室里的评价也容易过敏。所以遇到冲突时，可以多听取同事以外的人的意见，扩展信息的来源，以便全面认识了解原由，妥善处理。

商界活用

38岁的肖女士是上海某化工私企总经理。硕士毕业后，肖女士曾在家乡的外贸公司工作，从事化工进出口工作。几年后，她与几个朋友一起组建了现在的公司。化工是个较刚性的领域，她之所以能在这一领域打拼到现在，并能从当时的部门经理升迁到现在的总经理，除了扎实的专业功底外，关键还是那份与男性管理风格截然不同的处世方式。女人具有与生俱来的敏感、包容、忍耐、合作和善于倾听的气质，这种特质，让她在这个男人占据主导的领域独树一帜。而她的成长背景更教会了她如何看待困难，也为她带来面对任何挑战的信心和勇气。

肖女士说：“我成长在一个相互间关系非常密切的家庭，父亲的过早去世，让本来就贫困的家庭显得更加窘迫，这一切变故，对我在责任感、独立性、同情心方面有巨大的影响。而全家共同努力渡过难关的经历，更使我认识到合作的价值。我很早就知道，你需要一个团队来面对问题。”

这些经历对肖女士的性格塑造产生了极大的影响。这种影响，同时渗透进了她今天的工作。她强调：“作为一个领导者，我很少用强硬的指令性态度和语言与我的下属讲话。我更注重的是与他们之间柔性的沟通与交流——而不是刚性的条条框框。”

不久前，公司为了扩大经营范围，准备进军能源领域。为了应对这一发展，公司在规模和人员上都进行了扩充，这就牵涉到了新老人员之间的沟通问题。于是，肖女士经常有意安排一些公司的聚会、团队之间的合作，并且尽量身先士卒，身体

力行，与下属们有更多的机会彼此了解沟通。现在，公司就像一个大家庭，每个人都能真正感受来自这个集体的温暖。

作为一个领导者来说，女性还具备许多男性无法比拟的优点。女性管理者的协调能力比较好，更注重体察员工的心理需求。女性管理者的韧性较强，在逆境中表现坚强。女性善于沟通，比较容易说服别人。并且女性处事细腻，决策慎重，企业不容易出现大起大落的情况。

“刚性管理”以规章制度为中心，凭借制度约束、纪律监督、奖惩规则等手段对企业员工进行管理。而“柔性管理”则是以人为中心，它是在研究人的心理和行为规律的基础上，采用非强制性方式，在员工心目中产生一种潜在的说服力，从而把组织意志变为个人的自觉行动。

对“柔性管理”进行过深入探讨的一些专家是这样概括其特征的：内在重于外在，心理重于物理，身教重于言教，肯定重于否定，激励重于控制，务实重于务虚。显然，在知识型企业管理柔性化之后，管理者更加看重的是职工的积极性和创造性，更加看重的是职工的主动精神和自我约束。





刚柔与阴阳五行

原典

刚柔，则五行生克^①之数^②，名曰“先天种子^③”，不足用补，有余用泄。消息^④直与命相通，此其皎然^⑤易见。

注释

①五行生克：中国古代哲学、医学用语。五行，指金、木、水、火、土，古人认为世界万物由这五种物质组成。生，指五行之间相互生成，木生火，火生土，土生金，金生水，水生木，辗转相生。克，五行之间相互制约，比如金克木，木克土，土克水，水克火，火克金，五行辗转相克。②数：运数，气数。③先天种子：先天留传下来的生命力。④消息：指阴阳刚柔的相互消长，古有《五行原理消息赋》一文，中“消息”二字如此。⑤皎然：月光明亮的样子，这里指清晰可见。

译文

事物的阳刚和阴柔，是由五行之间相生相克之间的关系所决定的，这就是俗语所说的“先天种子”——先天所遗传下来的生命力。如果其中某一部分之相对柔弱，其他部位之相就会对它加以补充；如果整个身体的某一局部之相过于刚强，其他部位之相就要对它进行削损。人相之中，阳刚与阴柔的彼此消长跟人的先天命运密切相联，这就像皎洁明亮的月光，是比较容易看见的。

解读

《冰鉴》一书以“神骨”开端，接着以“刚柔”继之。“神”“骨”是“相”的根本，是“先天种子”。有了“种子”才会生根发芽开花结果。而“刚”“柔”也是“先天种子”，换句话说，“神”和“骨”很重要，而“刚”与“柔”同样很重要，辨别清了“刚”“柔”，才可以弄清楚“刚柔”与“五行生克之数”的道理。正是基于这样的理论基础，人们观察和判断人的命运的时候，既要合乎人的自然性，也要合乎人的社会性，并且将这两个“合乎”落到实处。这个实处就是阴阳互转、五行生克的规律。说穿了，阴阳五行只不过是人们用来认识和解释客观了解对象的一种方法而已。

因此，在论“刚”“柔”之前，先谈一谈中国古代的阴阳五行学说，它是“刚”“柔”的理论基础。

阴阳学说的产生，早在夏朝就已形成。八卦中的阴爻和阳爻就出现在夏朝的占书《连山》中（《连山》、《归藏》和《周易》是古代著名的占书，现只存《周易》，《连山》《归藏》已经失传）。《山海经》中记载：“伏羲得河图，夏人因之，曰《连山》；黄帝得河图，商人因之，曰《归藏》；列山氏得河图，周人因之，曰《周易》。”这就是说，伏羲氏得到河图，夏朝人根据河图作《连山》，商朝人则作《归藏》，周朝人则据此作《周易》。

河图又是怎么回事呢？它与洛书并称“河图”“洛书”。相传我国原始社会氏族部落的领袖伏羲时代时，有龙马出黄河，背负“河图”；有神龟出洛水，背负“洛书”。伏羲氏得到“河图”和“洛书”后，根据“河图”和“洛书”上的阴阳点画成八卦。后来，宋代的大学者朱熹更神了，把“河图”“洛书”说成“天地自然《易》”。

阴阳是中国哲学的特有范畴，起初用来指称两种相互对立的气或气的两种状态。后来又用来指称宇宙间一切相互对立的关系，以及矛盾统一的动态均衡势力或属性。阴阳所概括和象征的范围极其广泛，自然界和人类社会一切相互对立、矛盾统一的事象物理，都无一不包容其内，如天与地、日与月、昼与夜、动与静、冷与暖、虚与实、明与暗、吉与凶、黑与白、刚与柔等。简单地说，阴阳揭示了自然界和人类社会各种事象物理的基本规律，两方面相互对立，相互依存，同消长，共转化，构成了宇宙运动的基本规律。

五行学说的产生，则至今未有定论。易学界认为，五行学说应是与阴阳学说同时产生的。史学界则认为五行的创始人是孟子。哲学界却认为产生在西周，最早见于《尚书·洪范》。三种意见一直相持不下。

“五行”指“金、木、水、火、土”。它们各有各的属性：

“木”具有生发、条达特性，

“火”具有炎热、向上特性，

“土”具有长养、化育特性，

“金”具有清静、收杀特性，

“水”具有寒冷、向下特性。

古人认为，五行是构成宇宙万物的五种基本元素，也是阴阳运动的外化形成和转变的方式。五行之间有相生相克的关系。五行之中，一种元素对另一种元素具有生发促进作用的叫“相生”，一种元素对另一种元素具有抑制约束作用的叫“相





克”。五行相生规律是：

相生：木生火，火生土，土生金，金生水，水生木。通俗地说就是：木能够生火，木燃烧起来构成火；火能够生土，火燃烧的灰尘积累起来就成了土；土能够生金，一般常识以为，金是从矿土中挖掘或淘洗出来的；金能够生水，就好像露珠凝结在冰冷的铁块之上；水能够生木，就是因为有水木才会生长。这就是五行相生的道理，五行环环相生，跟生物链一样永不停止，构成一幅生生不息的太极图。

五行不仅相生，还会两两互克，由此构建起一个相互制约、势力均衡的动态体系。

五行相克的规律是：木克土，土克水，水克火，火克金，金克木。通俗地说：木能够克土，是由于树木生长总是破土而出，树根却深深地插入地内；土可以克水，是水岸、水堤、水坝、水坎可以拦水，土可以吸收水等；水能够克火，就是因为水可以浇灭火；火可以克金，就是因为火能熔金；金能克木，是因为用金属制成刀、斧等可以砍伐树木。这是显而易见的常识。

五行之间，相生相克，周而复始，永远不灭。

五行之间的相生相克，这种相克关系叫逆克，也叫反克，一般人称为五行五侮。

五行的相生相克，不是只生只克，而是生中有克，克中有生，相互联系又相互转化。除了“金克木”“木克土”这类顺克现象之外还有逆克现象，如木能够克土，但是如果土很硬而木太嫩，木就很难生长起来，木反被土克；金能够克木，但是如果金太弱，木太强，那么金反而会被木克；土能克水，可是水太多太大，水就会冲走土，土反被水克；水能够克火，但如果火多水少，就会反而水助火势，火反而克水；火可以克金，但是如果金强火弱，火就发挥不了作用，反而熄灭了。

相克的道理如此，相生的道理也是如此。

五行相生，但是如果两个元素之间势力反差太大，环环相生形成反克。水能够生木，但是水太多了，木就没法生长，常言所谓“众水漂木”者也。木能够生火，但如木太多太旺，火不但不能生成，反而会很快熄灭。金能够生水，金旺水弱，水的作用就发挥不出来。土可以生金，但是如果土太多了，金就被掩埋起来了。

五行相生相克之间的关系看起来是很复杂的，但是基本生克关系就是这四种：相生、相克，克与反克，生与反克。

中国古代以天干地支纪年，这与阴阳五行也有密切的关系。天干是甲、乙、丙、丁、戊、己、庚、辛、壬、癸，共10个；地支是子、丑、寅、卯、辰、巳、午、未、申、酉、戌、亥，共12个。

天干的阴阳五行如下：

甲乙属木，甲为阳木，乙为阴木，
丙丁属火，丙为阳火，丁为阴火，
戊己属土，戊为阳土，己为阴土，
庚辛属金，庚为阳金，辛为阴金，
壬癸属水，壬为阳水，癸为阴水。

地支的阴阳五行如下：

寅卯属木，寅为阳木，卯为阴木，
巳午属火，午为阳火，巳为阴火，
申酉属金，申为阳金，酉为阴金，
子亥属水，子为阳水，亥为阴水，
辰戌、丑未属土，辰戌为阳土，丑未为阴土。

那么，人的性情、命运与阴阳五行之间有什么样的关系？

为了说明和解释宇宙的万事万物，中国古人用阴阳五行的观点去分析一切，将一切东西都纳入了这一体系。如将东方、春季归入木，南方、夏季归入火，中间、长夏归于土，西方、秋季归于金，北方、冬季归于水。如将五行与五官、五德等搭配起来为木目仁、火舌礼、土口信、金鼻义、水耳智等。

这实际上是“天人合一”的观念在阴阳五行上的表现。“天人合一”是中国古代哲学的核心观念。这种观念认为，天道与人道、自然与人之间，是相通、相类和统一的。中国古代的思想家，一般都主张天与人相互统一，而反对天与人相互为敌，他们力图探究天与人的相通之处，以求人与天的和谐与一致。这与现代的环境保护主义有相通之处，但中国古代的“天人合一”思想比环境保护概念有丰富得多的内涵。有人认为，主张和讲求“天人合一”是中国古代哲学的特点之一，而力求达到“天人合一”，则是中国人最高的生存境界。

中国古代哲学认为，人作为“万物之灵长”的高级生命，是自然世界的产物，因而蕴含着自然世界的全部信息，是自然世界的缩影；同样，人又是人类社会的产物，因而蕴含着人类社会的全部信息，每个人都是社会的缩影。由于这两方面的原因，人不仅仅具有自然属性，更具有社会属性。

依据上述理论，古人在预测和判断人的命运时，要求人相既要充分合乎自然性，又要充分合乎社会性。而合乎自然性和合乎社会性落到实处，就是符合阴阳五行的运动变化规律，即阴阳互转、五行生克规律。





三国时期魏国思想家刘劭在《人物志》中认为，人物的根本，可求于情性之理。然而情性之理既微妙又玄奥，如果没有圣人的眼光，一般人难以洞察明白。情性之理可求之于人外在表现，也就是说，要知道一个人的内心世界，可由观察其外在音容笑貌，一举一动而获得。整个识人的途径，是从外表而知内心的，从显处判断隐处。即：物，必须由外而内寻其质性。

形质来自何处呢？三国魏人刘邵认为形质与五行、阴阳、元一有密切的关系。因为含元一以为质，所以有其混同；因为察阴阳以立性，所以有其刚柔；因为体五行而著形，所以有如水、火、金、木、土的形状。形状尽管千变万化，然其内在性质则不变，因而形成形质。

经由元一、阴阳、五行以论情性，为气性论者（或称才性论、质性论）的依据。东汉时期王充提出“用气为性”的主张，他认为“元一之气”是“性”之根源。王充说：“人禀气于天，气成而形立。”又说：“人之善恶，共一元气。”气有多少，决定性的好坏。

人之材质，在于所察之气有多寡、厚薄、清浊之分，所以人的质性自然就有善恶、智愚、才不才、贤不肖的差别。察气多、厚、清者为智者，察气少、薄、浊者为愚者。虽具有可塑性，然而对意志力薄弱的人来讲，变化不会很大。

东汉盛行阴阳五行学说，凡来气者，称之为阳气；凡去气者，称之为阴气。阴阳二气来自天地元一之气，并融为一体，天地间有阴阳气之分，人也就有阴阳之两面，因此董仲舒说：“身之有性情也，若天之有阴阳也。”

人的阴阳两面指的是贪与仁。董仲舒说：“人之诚，有贪有仁，仁贪之气两在于身。身之取诸天。天雨，有阴阳之施；身亦雨，有贪仁之性。”贪气可以从恶，仁气可以从善。人所表现出的贪仁，乃由染习而成，所以人性的善恶有待于后天的教化。

将这些原理用在分析人的身上，就构成了《冰鉴》“刚”“柔”的实用价值。这就是将人的各种要素分别挂上阴阳五行的标签，然后依照相生相克的关系去加以观察和判断。观察和分析人物的根本可以求助人的情性，但是人的性情之理微妙非常，需要极高极深的洞察能力。性情之理必然从大的外表上表现出来。要知道一个人的内心世界，可以观察其外在言谈举止，音容笑貌。对于整个人的认识，应该从外表到内心，从明处到隐处。也就是从外形去探求本质。

怎样将外形跟本质联系起来呢？人们将这些关系列成以下表格：

人面五行时空方位表						
五行	地支	天干	五方	八卦	季节	五色
木	寅·卯·辰	甲乙	东	震	春	青
火	巳·午·未	丙丁	南	离	夏	赤
土	辰·未·戌·丑	戊己	中	艮	四季末	黄
金	申·酉·戌	庚辛	西	兑	秋	白
水	亥·子·丑	壬癸	北	坎	冬	黑

人体五行对应表								
五行	五官	脏	腑	五体	情态	五德	所主	说明
木	目	肝	胆	筋膜、爪甲	怒	仁	贵贱	精华秀茂
火	舌	心	小肠	血气、毛发	喜	礼	刚柔	威勇刚烈
土	口	脾	胃	肉及肉色	思	信	贫富	载育万物
金	鼻	肺	大肠	皮肤、喘息	悲忧	义	寿夭	刑诛危难
水	耳	肾	膀胱	骨齿	惊恐	智	贤愚	聪明敏达

阴阳五行蕴藏在人相之中，但是人不可能十全十美，常常会出现“不足”或“有余”的情况。《冰鉴》为此开出的药方就是“不足用补，有余用泄”。其意思是说：如果人相中某一部分不足，就要在其他部位加损或弥补，即《老子》中所言的“损有余而补不足”；如果某一部分“有余”，就要在其他部分损减，这是比较中和平衡的“阴阳互补”“刚柔相济”。例如，一个人的眼睛欠佳，而耳朵却极佳，那么耳朵就弥补了眼睛的“不足”。如果一个人的颧骨太高，而鼻子高隆，那么就可以消减颧骨带来的阳刚太盛，这就是“用泄”。

老子《道德经》第77章中讲：“天之道，其犹张弓欤？高者抑之，下者举之，有余者损之，不足者补之。天之道损有余而补不足。人立道则不然，损不足以奉有余。孰能奉有余以奉天下？唯有道者。是以圣人为而不恃，功成而不处，其不欲见贤。”

这段话的意思是说，天的“道”，不是很像张弓射箭吗？高了就把它压低一点儿，低了就把它抬高一点儿，拉过了就把它放松一点儿，不足时就把它拉满一点儿。天的“道”也是减少有余的来补给不足的。人的“道”则不是这样，是减少不足的来奉献给有余的。谁能够减少有余的来奉献给天下人呢？只有遵循人道的人。因此，圣人助长了万物而不恃恩求报，有所成就而不自居有功，他不愿意表现自己的聪明才智。





《冰鉴》中讲到的“不足用补，有余用泄”是老子思想的延伸。这个思想在阴阳五行中是辩证的重要体现。比如金旺，所谓物极必反，刚极易折，则用水来泄金之旺；如水太弱，不足以济事，则用金来生水，助其弱势。这种总体观念，可克服“只见树木，不见森林”的片面观点。在运用“不足用补，有余用泄”时，应遵循事物消长之理——即阴阳均衡、刚柔相济、五行和谐统一的规律。

以阴阳刚柔及五行学说来品鉴人物，其说由来已久，而最为术数相学所推崇。如陈抟《风鉴》所云：“人之生也，受气于水，察形于火，水则为精为志，火则为神为心。精合而后神生，神生而后形全，形全而后色具。是知显于外者，谓之形；生于心者，谓之神；在于血肉者，谓之气；在于皮肤者，谓之色；形之在人，有金木水火土之象，有飞禽走兽之征。”又如《太清神鉴》卷五《论骨肉》云：“立天之道曰阴曰阳，立地之道曰刚曰柔。故地者，具刚柔之体而能生育万物也。山者，地之刚也。土者，地之柔也。刚而柔，则幸奉而不秀；柔而刚，则虚浮而不实。故人之有骨肉者，亦若是矣。”又《太清神鉴》卷二《论五行》，可以与本篇所论的“外刚柔”联系起来看。如其《五行所生》论云：“木为仁，主英华茂秀，定贵贱也。火为礼，主势威猛烈，定刚柔也。金为义，主诛伐，刑法，厄难、灾危，定寿夭也。水为智，主聪慧明敏，定贤愚也。土为信，主德载万物，定贫富也。”又有《五行相生歌》《五行相克歌》，说什么“耳有垂珠鼻有梁，金水相生主大昌。眼明耳好神气，若不为官富更强……”，讲的就是所谓五行的“顺逆”与人之命相的关系，其实多是牵强附会，属于唯心主义的迷信思想。但如果说，五行之间的相生相克，体现了事物发展盈虚消长之理，即阴阳平衡、刚柔相济，五行和谐统一的规律，以此来观察人生的顺逆发展变化过程，就是合理的看法。

《周易》的《系辞上》云：“天尊地卑，乾坤定矣。卑高以陈，贵贱位矣。动静有常，风柔断矣。方以类聚，物以群分，吉凶生矣……故易有太极，有生两仪。两仪生四象，四象生八卦，八卦定吉凶，吉凶生大业。”又其《说卦》云：“昔者圣人之作《易》也，幽赞于神明而生著，参天两地而倚数，观变于阴阳而立卦，发挥于刚柔而生爻，和顺于道德而理于义，穷理尽性，以至人命。昔者圣人之作《易》也，将以顺性命之理。是以立天之道曰阴与阳，立地之道曰柔与刚，立人之道曰仁与义。兼三才而两之，故《易》六画而成卦。分阴分阳，迭用柔刚，故《易》六位而成章。”《冰鉴》本篇的“阴阳”“刚柔”“动静”等思想，追退其源流，就是从此而来。刘邵的《人物志》论《英雄第八》云：“夫草之精秀者为英，兽之特群者为雄。故人之文武茂异取名于此。是故聪明秀出谓之英，胆力过人谓之雄，此其大体之别名也。若校其分数，则互相须，各以二分，取彼一分，然后乃

成。”其所谓“英雄”，也是阴阳刚柔能够兼济之人。

王充论人之“命运”从道家“自然自化论”以及“易学”思想出发，认为：“论事者何故云天地为炉，万物为铜，阴阳为火，造化为工乎？案陶冶者之用火炼铜播器，故为之也。而云天地不故生人，人偶知生耳！可谓陶冶者不故为器而器偶自成乎？夫比不应事未可谓喻；文不称实，未可谓是也。”（《论衡》卷三《物势篇》），故他对五行论人之“命运”的唯心说法有所批判。认为“且一人之身，含五行之气，故一人之行，有五常之操。五常，五常之道也。五藏在内，五行气俱。如论者之言，含血之虫，怀五行之气，辄相贼害。一人之身，胸怀五藏，自相贼喊捉贼也。”由此对“属相”说也作了深入的批判。



王充

本篇认为人的“先天”品性与命运，可以通过“不足用补，有余用泄”的方法来补偿，也在一定程度上继承了道家学说思想。然而，曾国藩的意思还不止于此。比如金，如果太硬就容易折断；一个人如果太刚就容易坏事，人太刚了，要用“泄”的方法让其柔和一些，这是合乎中庸之道的。如果一个人太弱，就应该补一下，如对病人应补一补一样。用五行的话来说，就是：如果木气太旺了，就应该放火烧掉一些，用火去“泄”木，木就可以用了；如果木太弱了，就应该精心培土，经常浇水，适时施肥，这样木就慢慢可用了。“用补”“用泄”，用于阴阳五行的解说是比较抽象的，但是用这个道理去观人、识人、用人，其道理就十分明白而实用了。有很多话语都是说明这一道理的：挽弓当挽强，用人当用长；尺有所短，寸有所长；金无足赤，人无完人。这些话语都包含着深刻的道理。

处世活用

就性质而言，刚柔即阴阳，刚为阳，柔为阴，为事物的两面，阳刚显于外，阴柔蕴于内，既相互对立又相互依存；彼此保持均衡是常态，一旦失去均衡，事物就会发生变化。过柔即驯顺无骨，人则不立，曾国藩一生功名，毁于津门，就是过柔。过刚即挺然独立，事则不远，海瑞就是因为过刚，而一生坎坷。

海瑞，字汝贤，琼州府琼山县人。嘉靖二十八年（1549），海瑞中举人，次年





海瑞

进入京城，即向朝廷上《平黎策》，希望开道立县、以安定乡土。此策传诵一时，有见识的人读后大加称赞。

后来，海瑞授闽南平江县教谕。有御史来到学校视察，主管学校的官吏都跪在地上拜见，只有海瑞长身而立，行长揖礼，并说：“参谒台臣应当注意礼节。这是学宫明伦堂，是师长教授学生的地方，不应当屈身下跪。”后来，升浙江严州府淳安县知县。他穿布袍，吃糙米，令家中老仆种菜自给。

总督胡宗宪的儿子路过淳安县时，因驿站供应不完备而发怒，并把驿站官吏倒悬起来。海瑞说：“过去胡公巡查部属，命令他所经过的地方不要摆设酒食和帐幕等物。今天来人行装富足，必定不是胡公儿子。”他下令把胡公子袋子里面的黄金数千两全数纳入公库里，并将此事告诉了胡宗宪。但胡宗宪也无可奈何。

严嵩的党羽都御史鄢懋卿总理盐政，巡视部属经过淳安县时，供应菲薄，海瑞高声直言淳安小县，不能容纳车马。鄢懋卿很愤怒，然而素来听说海瑞的名声，只得收敛威风离去。

当时明世宗在位已久，不临朝听政，深居西苑，一心一意设道场祈祷神佛。朝廷大臣自杨最、杨爵抗疏直谏获罪后，没有人敢于议论当朝政事。唯独海瑞敢直言上疏，说：“天下人皆认为陛下不称职。”



明世宗

明世宗收到海瑞的奏章后，压不住心头怒火，把奏折扔到地上，对左右侍臣说：“赶快捉拿海瑞，别让他跑了。”宦官黄锦在旁边说：“这个人素有无知狂乱的名声。听说他上疏时，自己知道冒犯皇上定当死罪，就买了一口棺材，诀别妻子，等待朝廷问罪，家中童仆也都奔走离散而没有留下一个人，看来他是不准备逃跑的。”皇帝因而将奏章留下，数月不作批示。

适逢世宗有疾病，烦闷不乐，召阁臣徐阶商议内禅帝位一事，对他说：“海瑞所说的话，都是正确的。这个人可与殷纣王时的比干相比拟，

但朕不是殷纣王罢了。朕如今病得久了，哪里能临朝听政。”又说：“朕没有谨慎珍惜，才招致如此窘困境地。但朕若从西苑出去，返回大内，不就等于接受了此人的辱骂吗？”于是手批海瑞奏章“漫主毁君”，将海瑞逮捕入狱，并追究主使者。不久，移交刑部，拟定死罪。但刑部议罪奏章仍然留在世宗身旁，没作批示，户部司务何以尚估计皇帝没有处死海瑞的意思，便上疏请求释放海瑞。世宗大怒，诏令锦衣卫把他杖打百下，枷锁狱中，昼夜拷打审讯。过了两个月，世宗死去，穆宗即位，海瑞、何以尚一并获释。

世宗初死时，朝廷外百官大多数人不知道。刑部主事听到了消息，认为海瑞将来会被重用，就摆设酒食款待海瑞。海瑞怀疑要赴西市刑场，便悠意吃喝，无所顾忌。刑部主事贴近海瑞耳旁，密告说：“嘉靖皇帝刚刚死去，先生如今就要出狱大用了。”海瑞闻听，大声痛哭，把刚吃的东西完全吐了出来，昏厥在地上，醒后终夜哭声不绝。后海瑞获释，恢复原来官职。不久，海瑞改任兵部武库司主事。翌年（1567）初，擢尚宝司司承，调任大理寺右丞。

海瑞历任两京通政使，司左、右通政。隆庆三年（1570）夏，升都察院右副都御史，总理粮储提督军务，兼巡抚应天十府，治所在苏州。他所管属的官吏都畏惧他的威望，贪婪不廉洁的人大多自己弃官而去。有权势人家的大门本来漆成赤红色，现在听说海瑞来到，就改漆成黑色。监督织造的宦官，也减少了抬轿和侍从的人役。

海瑞令下如暴风那样疾速猛烈，所属官吏怀着恐惧心情遵照执行，豪强中有能力的人甚至逃窜到别的郡县躲避起来。而奸诈的人大多乘机揭发人家的阴私，世家大族大姓时常有被诬告蒙受冤屈的。海瑞又减省驿站传递公文、转运货物或官员过往休息等项的冗费。因而，居官任职的人出差到这里，都得不到安排，由此而怨恨海瑞的人颇多。

都给事中舒化，上疏论责海瑞迟滞而不明白政体，应该以南京清闲的官职安置他。不久，给事中戴凤翔也上疏弹劾海瑞庇护奸诈的人，欺凌有权势的官僚地主，猎取名誉而败坏政治，等等。于是，海瑞被改任督南京粮储，但不到半年就被免职。后海瑞到云南赴任，但适逢高拱被召用主掌吏部，而高拱平素怨恨海瑞，故将海瑞职务合并到南京户部，于是海瑞称病辞官，返归乡里。

万历初年（1573），张居正执掌国事，他也不喜欢海瑞，更令巡按御史去查访海瑞。御史来到琼山县深山里巡视，海瑞杀鸡为黍，与御史相对而食，御史见居室内冷落凄切，非常寒素，便叹息离去。张居正因畏惧海瑞严峻刚直，所以尽管朝廷内外诸臣上疏举荐，他始终不予召用。





明代著名改革家张居正

神宗屡次想要召用海瑞到北京任职，只是因主执国事大臣暗中阻止未成，后海瑞被升为南京都察院右都御史。南京都察院诸官平素苟且怠惰，海瑞以身作则，清廉无私，因而得罪了诸官，他们纷纷上疏毁谤海瑞。海瑞也屡次上疏请求退休，但神宗慰勉留任，不允去职，万历十五年（1587），海瑞死于南京职守。

海瑞平生治学，以刚为主，因而自号刚峰，天下人称他为刚峰先生。他一生刚烈，却只落得四面楚歌，抱负不展，最终抱憾离开人世。

以柔胜刚，是中国人处世的理想境界。柔能克刚，是中国人处世的坚定信念。柔中含刚，刚中存柔，刚柔相济，不偏不倚，才

是中国人处世的正宗。这一理想化的处世方式，一个小小的太极图表现得最为形象。在一个圆圈中有一个白色的阳鱼和一个黑色的阴鱼，阳鱼头抱阴鱼尾，阴鱼头抱阳鱼尾，互相纠结，浑融婉转，恰成一圆形，无始无终无头无尾，无前无后，无高无下。最妙的是阴鱼当中有阳眼，阳鱼当中有阴眼，相互包容，相互蕴含，相互激发，相互转化而又相互促生。我们曾经对这一处世方式进行过轰轰烈烈的批判，但当我们今天凝神谛视这个小小的太极图时，我们却不能不承认它包含了宇宙中的至理，同时也是我们处理人事的重要尺度。

商界活用

在商务领域中，女性的地位越来越重要。因为在男性阳刚的职场氛围中，女性柔和的态度和处理事情的方式，往往能取得更好的效果。

阿慧是某卫浴公司总经理，公司的客户来自世界各地，因此和老外谈判的机会比较多。很多老外对中国的卫浴产品抱有一定的歧视态度，往往认为把自己的订单给中国的公司是一种恩惠。遇到这样的情况，阿慧自始至终保持冷静的态度，不卑不亢地赢得谈判和尊重。

曾经有一个客户，给阿慧下了100多万美元的单子，但价格却已经低于公司所

能接受的底线。而且，问题的关键不仅仅在于价格，对方的态度和气势也让人难以接受。面对高高在上的对方，阿慧采取的态度反而表现得很委婉：“不好意思，这个价格我还要考虑一下，但估计情况不会太乐观，因为我们卖的是品质。”

最后这个客户一拍桌子站起身来就走了。两天后，他从欧洲飞回来，说一定要马上见阿慧，阿慧给他的回复是：“抱歉，两三天后我才有时间。”后来，这笔生意以双赢的结果成交。在这场谈判中，虽然客户想以气势压倒阿慧，但阿慧并没有就范，柔中有刚，以从容委婉的态度去应对。

当谈判陷入僵局的时候，女性的优势往往体现出来。上例中的阿慧经常会在气氛尴尬时，拿一些其他话题来缓解，比如赞美对方，你今天穿的衬衣很漂亮，什么品牌，领带配起来很不错，等等。

其实男性很爱听这样的话，因为很少有人表扬他们，尤其是当面表扬。所以当在谈判时没什么话可讲的时候，不妨赞美一下谈判桌旁的男性，他们也是需要赞美的。

1963年9月，选美皇后出身的玫琳凯·艾施开办第一家店面时，只有500平方英尺的面积，9名美容顾问，以及她的秘密武器——被她称作是黄金法则的理念：你们愿意别人怎样待你们，你们也要怎样待别人。

一年后玫琳凯的销售额达到19.8万美元，2007年则达到24亿美元。

玫琳凯的管理黄金法则可以换一句话进行解读，我们姑且称为PL模式——字母“P”和“L”代表的不仅仅是利润（Profit）与亏损（Lost），它们还代表着人（People）与爱（Love）。

玫琳凯喜欢粉红色，这种颜色弥漫于公司各处，从粉红色的凯迪拉克，到粉红色的小卡片。这种风格，我们称之为柔性领导。其核心在于，不是通过大公司所普遍存在的“人吃人”的竞争来实现的，而是通过关注他人需求来实现的。

这是一种“以柔克刚”的管理风格。一方面，它跟玫琳凯女性为主的雇佣模式很搭配，另一方面，它提供了一种新的可能——如何全方位、更有效地发挥人的潜力。危机之下，这种“以柔克刚”的力量更显特别。

玫琳凯认为，每个人都是特别的，每个人都希望自己很出色。每当玫琳凯见到某个人，她就会想象对方身上带着一个看不见的讯号：让我感觉自己重要。玫琳凯就会立即回应这个讯号，结果每次都有意想不到的效果。

让员工知道CEO赏识他们。这是很多公司CEO都擅长的，但是，玫琳凯把它做到了极致，并融进了企业文化。举个例子，玫琳凯的业务督导到总公司参观时，总部会铺红地毯欢迎她们，公司的每一个人也会盛情地招待她们。甚至，公司会给





优秀的业务督导授予粉红色的凯迪拉克轿车的使用权。玫琳凯的逻辑是：“一开始，我就确定自己的销售队伍要的是一流的东西，如果那种东西实在过于昂贵，我们就干脆不用，也不会用二流的东西来替代。”

不要以为玫琳凯只会赞美和爱，她更擅长批评。玫琳凯的批评策略是，不管你要批评的是什么，你必须找出对方的长处来赞美，批评前和批评后都要这么做。这不是妥协，这是一种高明的沟通逻辑：管理人员必须坚持原则，讲话单刀直入。如果你对某位下属的工作不满意，就不该马马虎虎——你必须表达你的感觉，必须刚柔并济。换句话说，你必须设身处地为对方着想。

好的领导应该具备的性格是刚强、刚烈，但不固执己见，温和、柔和但不软弱无力，即通常所说的刚柔相济。一味的柔和、软弱，就会使自己的力量被削减，以至失败；一味的刚烈、刚强又会导致刚愎自用，也注定要失败。所以，既柔且刚，刚柔并济才是最理想的性格特点，才是最佳的状态。

原典

五行有合^①法，木合火，水合木，此顺而合^②。顺者多富，即贵亦在浮沉之间。金与火仇^③，有时合火，推之水土者皆然，此逆而合者^④，其贵非常。然所谓逆合者，金形带火则然^⑤，火形带金，则三十死矣；水形带土则然，土形带水，则孤寒老矣；木形带金则然，金形带木，则刀剑随身类。此外牵合^⑥，俱是杂格，不入文人正论^⑦。

注释

①合：指五行之间的相互生用，比如水生木，木生火。②顺而合：指五行之间辗转相生，一气呵成，水生木，木生火，火生土，土生金，金生水。③仇：火能克金，因此金以火为仇敌。④逆而合：火克金，火是金的仇敌，但火又可以炼金，使金成有用之物，这种火克金，就叫逆合。⑤则然：就是这样，指金形带火是逆合。⑥牵：勉强之合。⑦正论：正统理论。

译文

五行之间具有的相生、相克、相仇三种关系，这种关系叫做“合”；“合”又有顺合与逆合之分。如木生火，火生土，土生金，金生水，水生木，这种辗转相生就是顺合。相貌外形归顺合的人中多会致富，却不会尊贵，即使偶然尊贵，也总是浮浮沉沉、升升降降，难于保持长久。金以火为仇敌，因为火能克金，但是，有时火与金又相辅相成，金无火炼不成器。类而推之，火仇水，水仇土，土仇木，木仇金等之间的关系都是这样，这就是逆合。形貌上带有这种逆合的人就会非常高贵。但是在所谓的逆合之相中，如果是金形人带有火形之相，便非常高贵；相反，如果是火形人带有金形之相，金便被反克了，这种人活到三十岁就会死亡。如果是水形人带有土形之相，那么就会一辈子孤苦伶仃；如果是木形人带有金形之相，便会非常尊贵，相反，如果是金形人带有木形之相，那么就会有刀剑之灾，杀身之祸。其余以此类推。至于除此之外的那些牵强的说法，都是杂格，不能归入文人的正统理论。





解读

原典中有“顺合”“逆合”：其意为，五行之间有相生相克的关系，相生之关系叫“顺合”，如木生火，火生土，土生金。相克的关系叫“逆合”，如木克土，土克水，水克火。

《冰鉴》曰：“顺者多富”。金木水火土之间辗转相生，相互促进，相互推动，运势流畅，前景必然如顺势之流水，乘风破浪而无险阻，在做生意方面自然会得心应手，即平常人们所说的生意要顺着做，因此这种人发财很容易。但五行顺合主富不主贵，即便偶尔显贵，时间也不会长久。因此顺合者难以升高贵，握重权，建立功勋的可能性更小，有富少贵，不能说富贵双全。但古时可以用钱买官做，即使如此，他们的贵也在沉浮之间，一起一落，不会很长久，贵也只是小贵，得不到贵族的承认。顺合的人，属形有余，因此以富居多。

“逆合”指五行之间相互克制，如火克金，但金有时能合火，即是说金无火炼不成器具，如土克水，但水有时又能合土，即土无水则不能滋养万物。因而水与金、土与火之间是相辅相成的，以均衡成势为宜，不能偏废，有了偏废，自然会败相。

《冰鉴》中所讲的“逆合”，重在一个“合”字。不合，受克者不能成为有用之物，也就是克者破坏了受克者的“物的有用性”；合，就是在克者的锤炼下，受克者被琢磨成器，能更充分地体现“物的有用性”。土可以克水，若因此水不能去浇灌庄稼，养饮牲畜，解济旱情，发挥“甘露”的滋润作用，这种逆合是无一可用的。而水滋养万物的形式之一是蓄含在土中，有了土垠、土坎、土堤、水渠的牵引，便不会成为洪水泛滥，或是不会成为漫地积水四处漂流。这种土克水就是逆合，充分发挥和保护了水的有用性。五行间的相互生克有深刻的辩证法思想，与中医中的辨证论治思想本源一致。

以此类推，水克火，木克土，金克木，都能找到“逆合”的答案。《神峰通考》中讲：“无病不是奇，有病方为贵。”有病有药，相互滋养，五行之间势力均衡，五行和谐不冲战，各守其位，相辅相成，共成奇崛之势，这就合于对立统一的辩证法则，这种自然就是贵相，《冰鉴》鉴别这种情况是“其贵非常”。

“金形带火，其贵非常。”火能克金，照贬义的理解，金被火熔化，这也是伤残性的，有暴殄天物的味道。反过来讲，金无火炼又不成器，只要火候恰当，金反而受益。

“火形带金，三十死。”金无火炼不成器，但火中带金，却造成火的不纯，形成

驳杂凌乱之火，金既扰乱了火的纯度，火又不能助金成器，反而熔化了金，偏偏又不能熔化得干干净净，如此一来，火势驳杂，金火交战，其势自然危险，本身也就难以存身了，因而谓之“三十死”。

“水形带土，其贵非常。”水势本来汪洋恣肆，如无土为堤为岸来约束，会成为水灾，不利于事。有土为堤为岸，则水能为人所利用，成为有益的东西，因而会贵。

“土形带水，孤寒老矣。”筑土为堤，可以约束洪水不为害；筑土为屋，可以遮风避雨。这样的土是好的。如果这样的土中有水，坚固性遭到破坏，就不安全了。洪水冲击，土堤溃塌，土房坍塌，则后果就不可想象。土形带水，与筑土蓄水滋生万木还是有区别的，这有必要细细区分，况且水多土淹；水生木，木克土，辗转相仇，致使土形不纯；土太湿润，需要一点儿暖气，方可滋生万木，如果带水，水克火，没有了温暖和煦之气，种种坏处叠加在一起，自然就“孤寒老矣”。

“木形带金，其贵非常。”木不经斧子的砍伐，不经刨刀的雕琢、打磨，不会成为有用的家具或艺术品；而且金生水，水生木，辗转相生，也有助木之势，因此木形带金，其贵非常。但金又不能太重，否则肃煞金气萧杀了春木而成凋零孤苦的秋木了。从五行与四时关系来讲，秋天是金当令之时，金气太重，因而叫肃杀金秋，树木受克，因此呈衰枯落叶之象。

“金形带木，刀剑随身。”木生火，火克金，这是金形带木的一不利；金中有木，金木混杂冲战，已成杂金，金质不纯，这是二不利；木重，反而侮金，这是三不利。如此一来，自然会坏金之质，败金之势，凶多吉少，万事不顺。

“此外牵合，俱是杂格，不入文人正论。”除以上几种相生相克、有理有节的“逆合”外，其他“逆合”没什么可取的，都是“杂格”。杂格，驳杂不清，要么处于沉浮之间，要么心术不正，因此不能使主管者放心，也就难以当大用，自然不会富贵，名利艰难。这种情况，用在文人身上没什么效验，因此“不入文人正论”。这种思想，是受了“万般皆下品，唯有读书高”的影响。

古人根据金、木、水、火、土五行的性质和象征意义，用类比取象的方法，把人的形体相貌、性格气质以五种来概括，即是金形，木形，水形，火形，土形，这与美术上对人头部的分类有共通之处。美术上把头部分为目字形、国字形、田字形、甲字形、申字形、风字形等八种。五行与美学分类全在于其认识问题的出发点不同，但本性一样。

古代哲学认为，宇宙万物都由金、木、水、火、土五种元素构成。人既然是宇宙中的精华，万物中的灵长，其构成元素也是金、木、水、火、土，当然也该合自然之性。因而说：“禀五行以生，顺天地之和，食天地之禄，未尝不由于五行之所





取，辨五行之形，须尽识五行之性。”这段话的意思就是说，人生于五行，与天地相合，既然来自五行，那么，要想了解五行的形态，就必须知道五行的性状，知根知底，才能把握事物的本质。

这个思想成为古代人才学的理论依据，因此在《五行象论》中讲道：

夫人受精于水，故稟气于火而为人，精合而神生，神生而后形全，是知全于外者，有金、木、水、火、土之相，有飞禽走兽之相。

“人受精于水”这个思想可不简单。达尔文等西方生物学家论证的生命来自水中，比中国古人对此的论断迟了好几百年（《五行象论》一书写成于宋朝）。

按照达尔文的生物进化论，人既然源自于动物，则脱不开自然生物的属性，因此用飞禽走兽比拟人形，也无不可。三国时的名医华佗仿五禽而成的“五禽戏”，是锻炼身体的好方法。但古人把飞禽走兽与人形和相关性说得神乎其神，奥妙无穷，却过犹不及，不足为用了。

中国古代识人之法有五形之说，分别与金、木、水、火、土五行相对应。

1.金形人

形貌：面额和手足方正轻小如一块方金，骨坚肉实。

肤色：白色。

声音：和润。

性格：刚毅果决，思维严谨，思想深邃，睿智机敏。

其他：个子要适中，不能太低。

具备了以上条件，就叫做合金局，为上佳。但金形之人有棱有角，最忌五官局促，局促则格局未开。

2.木形人

形貌：瘦直挺拔，如一株笔直大树，仪态轩昂，骨节突出，面部上阔下尖，眉目清秀，腰腹圆满。

肤色：青色（白中透青）。

声音：高扬而宏亮。

性格：温和、宽仁，但意志不坚定。

具备了以上条件，就叫做合木局，便为上佳。但木形之人笔直高昂，应该瘦而不弱，最忌腰偏背薄，这样就会随风摇荡，摇荡则意志不坚。

3.水形人

形貌：圆满肥胖，肉多骨少，腰圆背厚，眉粗眼大。

肤色：略黑。

声音：缓急不定。

性格：情感丰富，富有想象力，聪明活泼。

具备了以上条件，就叫做合水局，便为上佳。但水形人圆融随和，最忌体态臃肿，臃肿则随波逐流。

4.火形人

形貌：额窄颊宽，鼻子高大而露孔，毛发较少。

肤色：赤色。

声音：燥烈。

性格：情感激烈，易使性子，不善抽象思维。

具备以上条件，就叫做合火局，便为上佳。但火形之人火爆激烈，最忌五官尽露，尽露则缺乏约束。

5.土形人

形貌：敦厚壮实，背隆腰圆，肉轻骨重，五官阔大圆肥。

肤色：黄色。

声音：浑厚悠长。

性格：仪态安详，举止缓慢而稳重，冷静沉着，但城府很深，难于测度；才智平平，情感淡漠；不过待人尚宽厚，且极讲信用。

具备了以上条件，就叫做合土局，便为上佳。但土形之人敦厚安详，最忌气息粗浊，粗浊则才智平平。

五行各相的特点和差异，可归纳如下表：

形相	形貌	肤色	五性五德	气质性格	声音
金形人	坚方（方）	白	义	方正	和润
木形人	瘦直（长）	青	仁	温柔	高畅
水形人	圆肥（圆）	黑	智	圆满	缓急
火形人	上尖下阔（露）	赤	礼	显露	焦烈
土形人	敦厚（厚）	黄	信	敦厚	深厚

五种形体虽然各不相同，但都被视为上佳之体形。因为它们都在整体上保持了协调，都体现出某种比较完整的格局。而我们的先人们坚信，一种完整的格局就是秉承了天地间某种单纯的五行之气，单纯就是精华，就是贵重。这些我们姑且不去理会它。单凭经验论，我们其实也能够感觉到，匀称有致的身材的确给人以美感、好感、亲切感、稳重感甚至依赖感，同时还给人以精明强干、处事有方的直觉印





象，所以这样的人会拥有更强的个人魅力、更好的人缘、更多的成功机会。但五种形体均有所忌讳，所谓忌讳，其实就是对整体格局的破坏，也即使本来非常协调的形体出现了致命的缺憾，或者走向了“物极必反”的极端。

值得注意的是：以上五种类型的形相，是标准型的金形人、木形人、水形人、火形人、土形人，是非常典型的标准相，可以称为五形正局，是上等中的上等，是“标准”情况，属于五行的正局，或者说是纯形，充分合局而无丝毫驳杂。然而，上述五种形体虽然非常好，但很少有人能够长成如此纯正的身材，大多数人总是以某种形体为主要框架而兼容了其他形体的一些特征。所谓“纯形者少，兼形者多，兼形又兼形者更多”，说的就是这个意思。

因此，《冰鉴》列出了许多五行交融、相生相克的鉴人道理，如“木合火”“水合木”“金形带火”“火形带金”等，从五行相合、相逆的关系来判断这种杂合是好是坏，衍生出一系列识人之法来。这些方法因为基本的依据都是中国传统的五行相生相克之说，形而上学的意味更浓一些，不好理解，不好解释，在现实生活中用处也不大，故本书不再详细论及。不过，形体特征在很大程度上与个性特征相吻合，协调的形体反映性格要素的有机统一，而无论怎样的性格，只要是和谐稳定、自成一格的，就肯定是有益成功的。因此，在现实生活中识人鉴人也不必拘泥于中国传统的五行之说，只要是健康、美丽、充满活力的肌体，我们都可以认为它们预兆着事业的成功。

处世活用

人们对于体形有很多评论，比如“好头不如好面，好面不如好身”“人不在长短，要取身方端重”。归结起来就是“身躯重要”，“好身”即“身方端重”。中国有句名言：“人需要接近瞧瞧，马需要骑着看看。”从人的言谈举止中，虽然可以看出一个人内心活动的大概，但通过对“体形”的观察，则可以看出对方某种特殊的潜质。

什么是体形呢？所谓体形，即人的身材体态和高矮胖瘦，它是人最明显的外部生理特征之一。体形与人的性格、心理相关的观点在日常生活中是很流行的，古人就常常把人的性格、心理同人的外部相貌、体形特征联系起来。体形的特征是一个人的轮廓，同时也是一个人的门户和纲领，究其纲领，便可以察其性知其心。

唐代大诗人李白，被后世称为诗仙。一般人只知道他的诗篇，而未必知道他身怀看相的本领。相传有这样一个故事。

有一天，李白在大将哥舒翰家里做客，座中有一个叫郭子仪的人。当时郭子仪只是一个普通军官。李白一看他，便说：“这位壮士长长的眉毛，一直延伸到鬓角，目光闪烁，神采洋溢，声音嘹亮，有很强的穿透力。这些都是神气有余的表现，将来一定能取得高官厚禄，位极人臣。”后来，郭子仪在平定安史之乱中屡建奇功。



诗仙李白



郭子仪

李白曾经跟着郭子仪一道出征，途中恰巧碰到了唐代名僧一行法师。据说，这个一行和尚上知天文，下晓地理，道行很深，能预知人的吉凶祸福。李白、郭子仪两人便向一行和尚咨询终身大事。一行素来倾慕李白诗名，又见他勤学好问，就对李白说：每个人都有身体，都有耳眼鼻舌各种器官。但是如果要穷根究底，原本就没有这些东西，这些东西都是无中生有，从虚无之中幻化出来的。因此，观察一个人不能只局限在这些部位之中，而应该透过这些去观察人的气度和神情。只有这样才能料事如神，入木三分，发现本质的东西。一行是想传授李白一些观人的秘诀。

一行看了看郭子仪，说：“您气度不凡，神量宽广，是相貌之中的五合之面，将来必定声名远播，一般的王侯也比不上您。”李白忙问什么叫五合。一行回答说：“五合的道理比较高深。人的面貌忌讳的是平扁无势，歪歪扭扭。简单地说：鼻子怕的是山根深陷，尤其怕的是小塌鼻子；眼睛怕红丝穿进去；眉毛怕中间突然断裂，尤其怕倒长眉毛……这些就叫做五局不合。五局不合，便会多灾多难，事与愿违。相反，如果面貌纯粹而光华，脸色洁净无瑕，这是天心相合；风度不凡，气宇轩昂，这是天德相合；德行谨严，胸怀仁爱，这是天伦相合。有了这些特征，便可身体健康，疾病难侵，威名远播，士民爱戴。

后来郭子仪功德传遍天下，活了近百岁，死时须发飘飘像白银一般。由此看来，李白的识人之才与一行和尚无异。不过李白靠的是悟性，一行靠的就是长期的经验总结了。





商界活用

管理者在管理企业的时候，刚柔也是不可忽视的重要因素。有的方面需要采用刚性的管理方法，有的方面需要采取怀柔政策。而根据工作类别的不同采用适当的管理方法，便有可能最大限度地开发出人才的潜力，提高公司的竞争力。

日本在第二次世界大战后几十年里迅速腾飞，一个关键原因就在于其团结向上的民族精神。日本企业的人事管理方式是终身雇佣制，目的就是让员工对企业产生归宿感。这个制度从根本上确保了企业的人心聚拢，加上许多企业对员工关怀备至，更是让他们在工作中格外卖力。

日本桑得利公司的董事长鸟井信治郎就是一个很好的典范，他被部下亲切地称为“父亲”。他采用刚柔相济的方法管理公司。在刚的方面，他对员工要求十分严格，有时近于苛刻。他经常亲自到工厂巡视，一旦发现纸屑、灰尘等污秽，便大声喝令员工清除干净。而看见工作不努力的员工，就毫不客气地对其责骂，让人无地自容。曾有员工因为受不了如此严厉的责备而当场晕过去，甚至有员工挨了责骂后，心情非常糟糕，便跑到桥上削苹果以缓和压力。因此，员工都十分害怕鸟井。但这只是鸟井“严父”的一面。

在柔的方面，作为“父亲”，在对员工论功行赏时，鸟井毫不含糊，也从不吝啬。有一次，总务股的办事人员，寄出去一个无意间写错了价格和数量的商品邮件。鸟井知道后，马上命令另一个员工将它找回来。这个员工埋怨道：“我怎么知道他投在哪一个邮筒中，叫我做这种事，实在没道理。”“他大概是投在附近的邮筒中。附近的邮件，全部集中在船场邮局，你快去找！”经董事长提醒，那个员工立刻前往船场邮局，花费了一番工夫，总算找到了邮件。鸟井立刻露出欣喜的笑容，安慰那个员工说：“辛苦了！”接着便取出非常贵重的礼物奖赏他。

除此之外，公司赚钱时，鸟井从来都将功劳归功于员工，并加发奖金给他们。奖金之多，常常会让员工傻眼：“是不是发错了，怎么会这么多呢？”鸟井发放奖金的方式也很特别。每次他都是将员工叫到办公室，等员工拿了奖金谢礼后正要退出时，他便说道：“稍等一下，这是给你母亲的礼物。”待员工再次要出去时，又将其叫住：“这是给你爱人的礼物。”拿了这些礼物，员工心想这次应该能走了，不料董事长又叫道：“稍等，还有一份给孩子的礼物。”这样的上司，怎么能让员工不大为感动，拼命工作呢？

对工作要求严格，对员工的生活却关怀入微，刚柔并用，这是鸟井之所以受到

员工爱戴最主要的原因。当初，商店开业不久，鸟井经常听到店员抱怨：“房间内有臭虫，害得我们一夜睡不好。”一天晚上，在店员睡熟后，鸟井悄悄举着蜡烛到房间柱子的裂缝以及柜子的空隙里抓臭虫。声响把店员从睡梦中惊醒，当他们看到正在抓臭虫的老板时，都感动地流泪了。这是鸟井“慈父”的一面。

同时，对公司的重要员工，鸟井更是不惜重金，以礼相待。被誉为没有他就没有桑得利公司的“名参谋”作田，在进入公司不久后，父亲便不幸去世。但他不想让同事们知道家有丧事，便悄悄地没有做声。然而，出殡当天，鸟井率领桑得利公司的全体员工来到殡仪馆帮忙，而鸟井更是亲自站到门口对前来祭拜的人一一磕头答礼。等到丧礼结束，作田正要回家，听到鸟井老板大叫一声：“没有车子，你和母亲如何回家？”说完立即叫了一辆计程车，亲自送他们回家。老板如此一番充满诚意的举动，让作田心生感动。从此，他全心全意为公司工作，从来没有跳槽的念头。以致后来他升为主管，还常对员工提起此事：“从那时起，我就下定决心。为了老板，即使是舍弃性命也在所不惜。”

严厉的鸟井之所以如此深得人心，在于他懂管人用人的刚柔之道，真诚地用一言一行感动并奖励员工，让他们把公司当成了自己的家，把老板当成了自己的父亲。而员工心中积淀下来的归属感，换来的是桑得利公司一路走红的业绩以及欣欣向荣的发展前景。





内刚柔之辨

原典

五行为外刚柔，内刚柔^①，则喜怒、跳伏^②、深浅^③者是也。

注释

①内刚柔：内心的阴阳刚柔之气。②跳伏：激动与平静两种情绪。③深浅：人内心的城府深浅。

译文

前面所说的五行，是人的阳刚和阴柔之气的外在表现，即是一般所说的“外刚柔”。除了外刚柔，还有与之相应的内刚柔。内刚柔指人的喜怒哀乐、激动与平静两种情绪和深浅不一的心机城府。

解读

外形之刚柔，就是前面所讲形体之五行，可以反映一个人的魄力、性格，很容易在直观上看到。然而从外貌形象来判断、识别人物，虽有一定道理，但仅从人的外部形态去分析人、评价人，总有些人牵强附会。因为人的确不可貌相，正如海水不可斗量。特别是如果察人者水平不够，阅历不深，就会产生许多错误的东西出来。即便很多聪明的人士也会犯下这样的错误。

曾国藩从不敢过誉自己的鉴人才能，他将“外刚柔”与“内刚柔”结合，无疑是比较周全的一种方式。“内刚柔”所反映的是一个人的城府，需要通过日常相处来推敲，要求从内外结合的集度来考察人物，《冰鉴》中并专门列出几种典型的内心伏藏的例子，供鉴别人才时参考。

“内刚柔”实际上是人们的精神世界。人们的精神世界可以从喜怒哀乐中表现出来，观人者循流探源，就可以察知他人的内心世界以及心性品质了。

曾国藩将“内刚柔”分为“喜怒”“跳伏”和“深浅”三种来论及人心内阴阳之气变化，这三种既是指喜怒哀乐等情感，又指沉静、急躁、胸有城府等各种性格。

人本来以阴阳之气来确立性情，阴气太重则失去刚，而阳气太重则失去柔。太

柔则处事小心谨慎，不敢大刀阔斧；太刚是亢奋者，常超越了一定的度。这两种人各有长短，或者说各有优缺点。

处世活用

处世过程中，最重要的固然是识人，然而最困难的也是识人。人心不同，就像各人的面目都不相同。外形相似的人其内心世界也有很大的区别，因此古人常有“贤不可知，人不易识”的感叹。认识一个人，以自己作为衡量别人的标准，主观意识太强，经常会造成识人的错误与偏差。

1. 凭主观意识识人不可取

从前一个聪明人遗失了一把斧头，他怀疑是被隔壁的小孩偷走的。于是，他就暗中观察小孩的行动，不论是小孩的言语与动作，或是神态与举止，怎么看都觉得像是偷斧头的人。因为没有证据，所以也就没有办法揭发。隔了几天，他在后山找到遗失的斧头，原来是自己弄丢的。从此之后，他再去观察隔壁的小孩，再怎么看不像是会偷斧头的人。

这个所谓的聪明人就是以自己的观点来度量别人，主观性太强，才会把无辜的小孩看成是盗斧的贼。他心中认定小孩是贼，因此便看小孩像贼；当他心中不再认为小孩是贼以后，任他再怎么看小孩都不像贼。

其实，小孩没有一点儿改变，改变的是他自己的主观意识。这是由于主观意识作祟因而造成识人错误的一个典型案例。

三国时代精于识人的诸葛亮，就曾因主观偏好而对马谡失去了客观的判断。马谡曾任成都县令以及越嶲太守，能力过人，并好谈军国大事，诸葛亮很器重他。刘备在临死前，对诸葛亮说：“马谡言过其实，不可大用，希望你能察觉此事。”由于诸葛亮对马谡印象很好，因此非但听不进刘备的话，而且还任命马谡为参军。两人谈论军国大事，每每从清晨到深夜。公元228年，诸葛亮出师祁山，当时诸葛亮独排众议，任命马谡为先锋，统率大军与魏军交战于街亭，结果被魏军所击败。因为先锋率大军败走，诸葛亮只好退守汉中。

当我们喜欢一个人时，就会忽略他的缺点而肯定他的一切；当我们讨厌一个人时，就会忘掉（或忽略）他的优点，单挑其弱点而否定他的一切。

以自己的主观偏好认识人，这是人性上的弱点，也是识人的大忌，精明的诸葛亮都难免陷入其中，何况一般凡夫俗子？须时刻警醒。





2.十二种人的性格特点分析

为人处世能正确的识别人对我们有很大的帮助。外刚柔和内刚柔的结合形成了十二种人的性格特点。刘邵曾对此作过深入的剖析，现分别说明如下：

(1) 坚强刚毅的人，其性格特点是凶狠强硬，很难与人和睦相处，这样的人在为人处事上，不是克服自己由于太刚强而言谈举止冒失莽撞的不足，反而认为柔顺就是软弱屈从，结果变得更加凶狠，变本加厉地加强他的过火行为。其长处在于能驱除邪恶，不足之处在于喜欢激烈地攻击对方。因此这种人可以让他设定法度让人遵守，却往往难以对别人体察入微，不能处理具体事务。

(2) 英雄骠悍、精力健旺的人，其优点在于肝胆照人，性情刚烈，缺点在于不太顾忌别人的情面或事情的后果。这样的人总是意气风发，勇敢果断，他们从不认为勇往直前的做法会使自己遭受挫折甚至毁灭，反而视和顺忍耐为胆小怕事，做什么事总要把自己的精力使尽才罢休。因此这种人可以与他们共赴危难，却不能要他们去遵守约定；可以让他去办充满艰难险阻的事，很难让他在情况恶劣的环境下完成忍辱负重的任务。

(3) 性情温柔随和、安静宽恕的人，其优点是宽容大度，缺点是对人对事下不了决心。柔弱和顺的人，遇事总是犹豫不决，处理问题抹不开面子，不是克服自己拿不起放不下的缺点，反而把刚毅激进当成对别人的伤害，安于无所作为。因此这种人可以遵守常规。有这种性格的人，可以让他做循规蹈矩的日常工作，却不能让他执掌政权，排忧解难。

(4) 精明能干、慎密畏怯的人，很善于谨慎小心、兢兢业业地完成所负的使命，但缺点是疑虑重重，患得患失。精明谨慎的人，瞻前顾后，顾忌重重，不是克服自己不敢伸张正义的弱点，反而视之为轻率的表现，结果更是加重了他的疑虑。这样的人，可以让他去做继业守成的工作，很难让他开创局面，树立榜样。

(5) 善于论证辩驳、推理分析的人，他的才能是在解惑说理、化解矛盾方面，不足之处是容易流于夸夸其谈，不着边际。博学善辩的人说话条理清楚，口才好，他们不觉得自己的文辞泛滥，话语冗长，却把正直刚毅当做对他们的束缚，从而助长他们散漫的作风。这种人可以同他们不分等级贵贱，平等相处，让他们搞学术研究或教学工作，却难以设立法规制度来约束他们。

(6) 气势凌厉、性格刚正的人，做事坚毅，为人耿直，其优点在于坚持原则，意志坚定，缺点是专断固执，不听他人劝告。这种人认为固执主观是缺点，却认为灵活善变是虚伪的表现，从而更加主观专断。因此，这种人可以坚持正义，却不能与群众打成一片。可以让这种人做已经确立无误的执法工作，不能让他去

团结群众。

(7) 好善乐施、普济博爱的人，胸襟宽广，很有人缘，但交友太多，又难免鱼龙混杂。他们不认为交游混杂是缺点，反而把廉正耿介当成拘谨保守，于是交游就更加广泛混杂了。这种人可以做群众工作，却不能严肃风纪。

(8) 注重行动、才能卓越的人，志在攀登高峰，超越同行，不足之处是好高骛远，根基不稳。好学上进的人，志向高远，他们不认为贪多务得、好大喜功是缺点，却把沉着冷静看做停滞不前，从而更加锐意进取。因此这种人可以不断进取，却不甘心落后于人，可以让他开拓进取打先锋，不适于从事打基础、当后援的工作。

(9) 清高耿介、廉洁奉公的人，具有艰苦节约、不为贫贱所移的优点，但是也有过分拘泥于小节、死板教条的局限。耿直倔强的人嫉恶如仇，不愿随波逐流，他不克服自己狭隘偏激、固步自封的缺点，反而认为广交朋友有辱清名，结果使他变得越来越孤僻、拘谨。这样的人可以让他去完成无损人格、气节的任务，不能让他去做灵活变通的工作。

(10) 冷静老练、机敏周密的人，对于细微奥秘的事情很精通，缺点在于遇事迟缓怯懦。性格沉静的人对什么事都要反复推敲，深思熟虑，他不克服自己由于冷静沉着造成的贻误良机，反而认为注重行动的人粗心大意，把自己的畏头畏尾说成是优点。因此这种人可以深谋远虑，却难以及时把握机会。

(11) 足智多谋、胸怀韬略的人，做事老谋深算，善于随机应变，取悦于人；缺点是老奸巨滑，模棱两可。满腹机谋的人凡事都要审时度势，把事情做得让人人满意，他们不认为施展权术是背离正轨的行为，反而认为坦诚是愚蠢的表现，把虚伪看成可贵的东西。这种人应当让他去做扬善积德的事情，不能让他做查处违法乱纪的工作。

(12) 质朴坦率、一览无余的人，具有质朴诚实的品质，缺点是没有城府，容易泄密。淳朴坦白的人，心有疑惑也不愿意相信是真的，他不克服自己由于性格朴实而形成的粗犷直露的缺点，反而认为讲究谋略是一种荒诞的做法。为人处事一味地坦诚相见。这种人可以去完成讲求信义的任务，却难以去调停指挥，随机应变。

刘邵非常细腻与传神地剖析了上述十二种人，为人处世不妨仔细去观察与琢磨。有智谋的人喜欢建功立业，勇敢的人喜欢实现自己的志向，贪婪的人则钻研于功名利禄。我们可以识别出来，就能想办法去应对。





近“粗”之人

原典

喜高怒重，过目辄^①忘，近“粗”。

注释

①辄：就。

译文

遇到令人高兴的事情，就乐不可支，得意忘形；遇到令人愤怒的事情，就恼怒起来，怒不可遏，可是事情一过就忘得一干二净。这种人阳刚之气太盛，其性情接近于“粗”。

解读

笑能笑死、哭能气尽者，给人的直觉就是胸无城府。所以曾国藩说，喜则手舞足蹈、得意忘形；怒则狂暴焦躁、不计后果；喜怒过后，则立刻云开日出，将刚刚发生过的事抛在九霄云外再不萦怀者，看似直来直去、豪迈豁达，实则是气盛、莽撞之人。这样的人，可以称之为“粗人”，做事欠缺考虑，仅凭匹夫之勇，冲锋陷阵还可以，但却绝非将帅之才。

喜怒哀乐是人的情感世界。人的心性在平常情况之下未必是真实的显现，但在特殊情况之下却会暴露无遗。喜怒哀乐，特别是“大喜”“大怒”是指人的情绪的剧烈变化。一喜一怒之间，对事对人的态度充分地表现出来。有人为不平之事拍案而起，挺身而出，表现出一种浩然正气；有人为了自己的得失而大喜大怒，自私之心也会昭然若揭。当然还要区分他人的假怒、真怒，假喜、真喜。常言说：“文贵曲，人贵直。”但是“山中有直树，世上少直人”，大概因为人能有意地掩盖心中所想与情绪变化，直率坦露之人毕竟是少数。所以，凭喜怒哀乐去观察一个人的心性和内心世界，只是一个依据，还不是100%准确，要掌握真实情况，不要为假像所迷惑。另外，如果密切结合一个人平时的言行，准确性就会不断提高。“路遥知马力，日久见人心”就是这个道理。

那种“大怒”“大喜”之人，为一得一失、一物一事而喜而怒，程度异常强

烈，有失常态。如果这种人得了健忘症，过目即忘，做起事来常常漫不经心，很多事情早就被他忘记得干干净净。这种人就是曾国藩所说的“粗”人。此类人粗枝大叶，性情刚直，不知进退，往往办事欠妥，缺乏周密的计划。

曾国藩是一个细心者，专门写下这样的对联来诚勉自己办事：

做人不慌不忙，先求稳当，次求变化；

办事无声无息，既要精当，又要简捷。

一个人应该粗中有细、思虑周详，这样办起事来才会在稳当之中追求变化，精当中寻简捷。而“粗”者则没有这样的才识策略。“粗”者如果不经一番磨炼，变得心思周密，是不可能担当重任的。这种人的长处是没有城府，很少搞阴谋诡计，一般没有野心，很多事情都可以放心地叫他去做。

❧ 处世活用 ❧

半生混迹于官场的曾国藩深知情绪带给人的负面影响是致命的。一个人若不能很好地控制自己的情绪，势必成不了什么大事。

生活中我们常见到有些人因不能克制自己，而引发争吵、咒骂、打架，甚至流血冲突的情况。有时仅仅是谁踩了谁脚，一句话说得不当，在地铁里抢座位，在公交车上挨了一下挤，都可能成为引爆一场口舌大战或拳脚演练的导火索。在社会治安案件中，相当多的案件都是由于当事人不能冷静地处理微不足道的小事而发生的。

人都有七情六欲，遇到外界的不良刺激时，难免情绪激动、发火、愤怒。这是人本能的生理和心理反应。但这种激动的情绪不可放纵，因为它可能使你丧失冷静和理智，不计后果地行事。因此，当你遇到这类事情时，面对人际矛盾时，要学会克制，学会忍耐。宋代有这样一个故事：

向敏中，天禧（宋真宗年号）初，任吏部尚书，为应天院奉安太祖圣容礼仪使。有一天，真宗说：“自从我继位以来，还没有任命过仆射。现在任命向敏中为右仆射。”这是非常高的官位，很多人都向他表示祝贺。徐贺说：“今天听说您晋升为右仆射，士大夫们都欢慰相庆。”向敏中仅唯唯诺诺



宋真宗





林肯

地应对。又有人说：“自从皇上即位，从来没有封过这么高的官，不是勋德隆重，功劳特殊，怎么能这样呢？”向敏中还是唯唯诺诺地应对。又有人历数前代为仆射的人，都是德高望重。向敏中依然是唯唯诺诺，也没有多说一句话。

第二天上朝，皇上说：“向敏中是有大能耐的官职人员。”向敏中对待这样重大的任命无所动心，这就做到了喜怒不形于色，人们三次致意恭贺，他是三次谦虚应付，不发一言。可见他自持的重量，超人的镇静。正如《易经》中所说：“正固足以干事。”

所以向敏中居高官重任三十年，人们没有一句怨言。他能以这样从政处世的方法，对待进退荣辱，心情平静地虚心接受。他理政应事，待人接物，也就能顺从天理，顺从人情，顺从国法，没有一处不适当的。

真正能控制自己情绪的人，无论祸福险夷，还是横逆生死；无论处在功名富贵之中，还是处在山林贫贱之际，他们的心中总有一个自己的主宰存在，不被外物与环境所左右。请看下面一个例子：

一天，陆军部长斯坦顿来到林肯那里，气呼呼地说一位少将用侮辱的话指责他偏袒一些人。林肯建议斯坦顿写一封内容尖刻的信回敬那家伙。

“可以狠狠地骂他一顿。”林肯说。

斯坦顿立刻写了一封措辞强烈的信，然后拿给总统看。

“对了，对了。”林肯高声叫好，“要的就是这个！好好训他一顿，真写绝了，斯坦顿。”

但是当斯坦顿把信叠好装进信封里时，林肯却叫住他，问道：“你干什么？”

“寄出去呀。”斯坦顿有些摸不着头脑了。

“不要胡闹。”林肯大声说，“这封信不能发，快把它扔到炉子里去。凡是生气时写的信我都是这么处理的。这封信写得好，写的时候你已经解了气，现在感觉好多了吧，那么就请你把它烧掉，再写第二封信吧。”

林肯的做法很值得赞赏。冲动、骂人不能解决问题，只会让问题变得更糟。控制自己的情绪，使内心保持平静，宽宏大量地对待人反而能达到好的效果。

近“蠢”之人

原典

伏^①亦不伉^②，跳^③亦不扬^④，近“蠢”。

注释

①伏：情绪平静。②伉：高大，引申为情绪激动。③跳：情绪激动。④扬：高昂。

译文

平静的时候没有一点儿张扬之气，激动的时候也昂扬刚壮不起来，这种人阴柔之气太盛，其性情接近于“蠢”。

解读

“伏跳”指情绪的变化。情绪激动的状态叫做“跳”，情绪平静的状态叫“伏”。在情绪变化剧烈的时候，人往往会做出一些超乎常情常理的事情来。因此，在生气的时候，不要轻率地去作决定，领导特别应该如此。

根据人的情绪变化来观察人不失为一种方法，但似乎难以作为一个独立的方法来运用，最好是寻找更多一些佐证，以免产生错误。不过，对于“近蠢”之人，这种方法倒是可以单独使用。

近“蠢”之人，情绪平静的时候不会激动亢奋，即所谓“伏亦不亢”，这是正常现象。但在情绪应该激动亢奋之时，也不能激动昂扬，给人一副心若死水的样子，即所谓“跳亦不扬”，这是有违人之常情的。这种情况可能是故意掩饰，也可能是“近蠢”。

如果一个人性格温柔到毫无血性的地步，想急急不起来，想激动也激动不起来，很少有兴高采烈的时候，也决然无怒不可遏的时分，就近乎“不智”了。因为这样的气质既是缺乏果断的表现，又是缺乏自强精神的表现，很容易因优柔寡断而错失良机，因没有原则而令人大失所望。这样的人，不是可用之才，亦非可交之友，更非可托之人。

《冰鉴》所言之缺乏激情的愚笨之人，其实就是现实当中的庸才。庸才是没有





能力给别人制造麻烦的人，但也不会创造什么效益。

❧ 处世活用 ❧

故意掩饰其实也是人之常情，故意掩饰不是不会激动，而是有意装着不激动，并且，高明者还让人看不出来。这类事情在历史上很多。

距今 1600 多年的晋朝时代，爆发了一场以少胜多的著名战争——淝水之战。东晋以 8 万人马，打败了号称百万人马的前秦 80 万大军。

公元 383 年的冬天，寒风呼啸，大地呜咽，东晋京城一片惊慌。前秦的首领苻坚凭借自己统一北方后的广袤天地，力量空前强大。北方各少数民族也臣服于他。此时的苻坚号称拥有雄兵百万，战将千员。于是苻坚发兵百万攻打东晋，要扫平江南。东晋的皇帝晋孝武帝司马曜，急招宰相谢安进宫商讨御敌大计。谢安从容启奏道：苻坚倾国出师后方空虚，战线过长，兵力分散，军需粮草接应困难，内部又分离不团结。臣早将淮北流散之民迁往淮南，坚壁清野断其供给，令其势难立足。晋孝武帝大喜，令其统领八万人马抗击秦军。

谢安在大军压境之际一如既往，照样下棋、弹琴、饮酒、作诗，闭口不谈大战之事。领军大将谢玄是他的侄儿，看到叔叔如此，不禁心中焦急万分，急到谢安的帐中询问叔叔的破敌计划。谢安只是随便说了句“到时再说吧”，就什么都不说了。谢玄不敢再三追问，但回去后又坐立不安，放不下心，就和大都督谢石（谢安的弟弟）、辅国将军谢琰（谢安的儿子）一同再去看望谢安。

三人进得府来，谢安就知三人是为大战之事而来。然而谢安却闭口不谈御敌之事。他从容镇定，好像没事一样，他吩咐家人和姬妾，一同去东山别墅游山玩水。山林间，小溪旁摆下了棋盘，谢安与兄弟和子侄轮流下棋，开始了车轮大战。其他三人暗自着急，但又不敢问。谢安不慌不忙，行棋如行云流水，下得潇洒自如，得心应手。而谢石、谢琰和谢玄这些人，一个个心事重重，心神不安，心里惦记着战事，棋下得前后矛盾，不是昏招败招，就是漏招臭棋，一个个都败下阵去。直到日落西山谢安才尽兴而归。

三人深受谢安的感染，知道谢安定是胸有成竹了，所以回去后，各司其职，各练其兵，军民们一看，也是人不慌，国不乱。军民上下，严阵以待。

在前秦兵马攻打下寿阳城后，谢玄令五万人马驻守洛涧。秦军主将苻融得到晋兵缺粮的消息后，马上请苻坚火速出兵，以免晋军退走。苻坚得到消息马上把大军留在河南项城，自领轻骑八千，星夜驰往寿阳。大都督谢石和先锋都督谢玄得知秦

军人马未齐后，谢玄马上命五千精兵攻打洛涧，大破敌军，毙敌一万五千人，大获全胜。洛涧大捷，谢石命全军水陆齐进，八万精兵声势浩大。秦军大败人心恐慌，寿阳城上苻坚惊惶失措，看哪儿都是晋军，看着八公山上的草木，都像是晋兵。这就是成语“草木皆兵”的由来。随后在淝水两军的大决战中，晋军彻底打败了秦军，获得了淝水之战的决定胜利。

消息传到谢安那里时，他正在和宾客下棋，家人送上谢石谢玄的手书，他略瞟了一眼，便心中有数了，他随手把书信放在旁边，好像没这回事一样，继续下棋。客人问信里说些什么内容，谢安若无其事地答道：“子侄之辈已经破敌了。”等棋下完了送走客人之后，谢安高兴地手舞足蹈，转身过门时，不小心一脚踢在门坎上，把木屐的齿都碰断了！

大战期间，谢安下棋如故的故事，历来被传为美谈，可谓妇孺皆知。但谢安在大战前后所表现出的优雅淡定、举重若轻就是其深刻而长远的政治意图的故意掩饰。

而那些近“蠢”的人，对碰到的各种事情反应不强烈，缺乏昂扬的斗志，行为举止给人一种软弱的印象，平时似乎不与人争论胜负是非，也好像没有胜负是非的标准。这就是曾国藩所说的近“蠢”。但是如果说这是曾国藩全部意思，这也不一定是正确的。那种“难得糊涂”的“蠢”，也是曾国藩所追求的，“难得糊涂”是古人乐于倡导的一种自修品格，实是一种“不争者，争之也；不伐者，伐之也”式的以退为进的策略，与凡人末流中的“蠢”不可作同义解。

要想识得真正的人才需从以下几个方面入手：

其一，识人禀性知其优劣。

禀性，即一个人先天而来的性格特点，或曰天性。每个人的禀性都对他的成才会产生深刻的影响，因为禀性是时刻存在于人的头脑意识中的一种不以意志为转移的东西，每当人们在从事任何一项工作时就会不自觉地影响人们的行为。所以对于不同禀性的人要考虑到他禀性中各种因素再作任用，而不能对之视而不见，比如一个人本来还有一点儿辨识的能力，看问题还比较准，但禀性胆小怕事，优柔寡断，也成不了大事。

曾国藩在初募湘军时，每天坐在招募处，看到黝黑腿脚而又不善于说话的乡下人，便连声说“好、好”，表示可以选上；如果看到近城市的人，或爱说话的人，则“唔、唔”两下，表示不可选上。因此湘军士兵，几乎无一不是黝黑腿脚的农民。这些朴实的农民，既能吃苦耐劳，又很忠勇，一上战场，则父死子代，兄仆弟继，义无反顾。曾国藩招募兵勇有自己的条件：年轻力壮、朴实而有农夫气者为





岳飞

上；油头粉面而有市井气者、有衙门气者，概不任用。这是因为不同的环境对人的禀性有着不同的影响，山僻之民多悍，水乡之民多浮滑，城市多游惰之习，乡村多朴拙之夫，故而善用兵者，常好用山乡之卒，而不好用城市近水之人。

由此可见，曾国藩这种这种识禀性的方法确实十分特别。

其二，识人争辩知其才学。

宋朝时期抗金大帅宗泽曾对初出茅庐的岳飞说：“你的英勇与智谋，武艺与才气，就是古代的良将也不能超过，但是只擅长野战，还不是万全之计。”宗泽非常喜爱岳飞的才华，因此，有意对其栽培，使其了解、精通更多的作战方法。他给岳飞一张作战的阵图。岳飞接过阵图仔细看了以后，便对宗泽说：“古今时代不同，平地和山险不同，怎么能根据一定的阵图用兵？”宗泽反问道：“像你这样讲，阵法岂不是没有作用了？”岳飞回答说：“列阵而后战，乃兵家的常规，但其运用之妙，却存乎一心。”宗泽听了岳飞的议论，心中十分佩服，认为岳飞是一个很了不起的人才。事实也证明了宗泽的判断是正确的。

近“奸”之人

原典

初念甚浅，转念甚深，近“奸”。内奸者，功名可期。

译文

遇到事情，开始的时候，想得似乎很肤浅。但是眉头一皱，又考虑得非常深入和细致，这种人兼有阳刚和阴柔二气，其气质接近于“奸诈”。凡属内藏奸诈的人，总是外柔内刚，遇事能进能退，能屈能伸，将来一定能够成就一番事业和功名。

解读

“粗”人，可以称为阳刚过剩，也即肝火太旺；“蠢”人，可以称为阴柔至盛，也即心火不足。论城府而言，自然是刚柔相济为最好。然而，刚柔相济中，又有一种人需要注意。那就是曾国藩所说的“近奸者”。

何谓近奸者？初念甚浅，转念甚深。也就是表面不动声色，心里不停盘算的人。所谓“深浅”指的是人的心机或城府。古语云，山中有直树，世上无直人。人之所以有心机有城府，并不是天生的，而是在社会中“学”来的。少年人心清如水，对什么事情都抱有热情，有理想，有抱负，充满了青春活力，以天下事为己任，常以为天下无事不能为，有义薄云天的志向。因为他们的社会阅历很浅，往往心怀坦荡，性情率直，可以说是天不怕地不怕。但是进入中年以后，见的事情多了，碰了不少钉子，胸中见事也能藏住，做事总是三思而行，相谋而动，不莽撞，不粗心，不声张，沉得住气，容得下事，心机城府渐宽渐深，远远不像早年那样莽撞和粗心。有时深藏不露，步步为营，甚至勾心斗角，落井下石，因此往往功成名就，名声日隆。这就是逐渐变“奸”的过程。

“近奸”之人，刚一接触事情，印象不深，考虑不周，不把事情当回事，心中不以为意，触动了一下心弦，不会作出什么强烈的反应。但就在转念之间往往是越想越觉得不妥，但又不好食言，于是便在执行约定的过程中地刻意扭转进程。这样的思维特点有“奸”的成分。心机城府极深的人遇事多有这种思维特性。他们开始的时候想得不深不透，转而又把刚接触时没有想到、没有想透的问题重新梳理一遍，





既可能有新的发现，也可能猛然惊悸，看到了先前不曾看到的严重后果。这样的人称之为“内奸”，其城府深处是不易被人发觉的，甚至事后都不一定能被人发现其暗自着力用心处。近“奸”者的天份不是很高，因为他见面也不甚知，但是他们坚忍执著，知难而进，后来可能取得比那些聪明人更大的成就。

有人这样评价三国时代的诸葛亮、周瑜和曹操，说“诸葛亮是未来先知”，说“周瑜是一见便知”，而“曹操是过后方知”。大概曹操乃曾国藩笔下的近“奸”之人吧！凡是能够成大器的人，聪明是不能缺少的因素，但是坚忍执著的性格也是不可少的。曾国藩正是拿着坚忍与执著这把钥匙去识别和判断人物的。

内奸者，功名可期。“内奸者”指的是那种内心深思之人。内心深思之人，对一个问题翻来覆去地想，局外人只能想象其内心苦思的程度，而不能亲身体验。这种人为什么“功名可期”呢？

因为他们非常倔强，韧性也足，锲而不舍，钻之弥坚，这样的人一定会获得成功。早起的鸟儿捉虫多，即这个道理。笨鸟先飞，这对那些智力不够，勉力而进的人，无疑是一大安慰，也是一个绝佳的榜样。这样有城府的人之所以能够成功，是因为做事滴水不漏。倘若他们并不存祸心，而是能够坦然面对自己最初判断的失误，不以后来的改变为芥蒂，甚而在他人识穿点破其良苦用心时，依然能够坦承其弊，则也无愧为英雄，到头来终有所成。曾国藩是非常珍惜人才的，所以他对有能力而心机深的人也不会一棒子打死，而是合理地加以提携任用。因为有些性格的确是天性使然，往往是当事人有自知之明也难有矫正之力，所以只要无伤善恶根本即可。

应该明确指出的是，曾国藩笔下的“奸”，不是“奸佞”“奸邪”的意思，而是指善于权谋机变，遇事三思而行。“奸”者正因为有此绝计，可以见机行事而成其大业。历史上的功败沉浮，莫不如是。

处世活用

有些人做事时，表面上看上去轰轰烈烈，然而这些人大部分“雷声大，雨点小”。“说得比唱得好听”，就是见不到办事的效率。还有一类人，在平日里很少“显山露水”，表面看上去很不显眼，然而他们却能在暗中默默地将事情完成，丝毫不张扬，这就是《冰鉴》之所谓内“奸”。

在雍正皇帝之前，历代王朝都以宰相统辖六部，宰相权力过重，使皇帝的权威受到了一定影响。如果一个君王有手腕驾驭全局，使宰相为我所用，这当然很好。但如果宰相越权行事，时间一长便很容易与皇帝、大臣们产生隔膜和分歧，很容易

给国家添乱子、造麻烦。这样的例子举不胜举。因此，那些聪明的帝王就独创出自己的一套削弱相权的办法。

雍正在即位之初，虽然掌管着国家的最高权力，但举凡军国大政，都需经过集体讨论，最后由皇帝宣布执行。皇帝的权力受到了制约，不能随心所欲、自行其是。为了加强皇权，雍正设置了军机处，由皇帝统治军机处，军机处又统治百官。由此，雍正把自己推向了权力的金字塔顶端。

军机处还有一种职能，即充当最高统治者的秘书的角色，类似于情报局，有很强的保密性。军机处的由来，是在雍正七年（1729）六月清政府平息准噶尔叛乱时产生的。雍正密授四位大臣统领有关军需事务，严守军报、军饷等军事机密，以致此后两年这个机构竟不被外界熟知，保持了工作的高效运转和战斗的最终胜利。

雍正对军机处管理得特别严密。他对军政大臣的要求也极为严格，要求他们时刻同自己保持联系，并留在皇帝最近的地方，以便随时召入宫中应付突发事件。军机处也会像移动的帐篷一样随皇帝的行动而不断改变。皇帝走到哪里，“军机处”就设在哪里，类似于我们现在的现场办公。军机处关注雍正对工作、对百官的一些看法，以便察言观色，去伪存真地选用人才。

雍正的第二大特点是对军机处的印信管理得非常严密。印信是机构的符号和象征，是出门办事的护身符和通行证。军机处的印信由礼部负责铸造，并将其藏于军机处以外的地方，派专人负责管理。当需用印信时，必须报告皇上给予批准，然后才能有军机大臣凭牌开启印信，在众人的监视下使用，以便起到制约的作用。

设立“军机处”起到了意想不到的效果。以前每办一件事情，或者有关的奏折，要经过各个部门的周转，最后才能够送达皇上。其中如扯皮、推诿、拖沓等官场陋习使办事效率极为低下，保密性也差，皇上的意图无法贯穿始终。而自从设立军机处以来，启动军机大臣，摆脱了官僚机构的独断专行，使雍正的旨意可以畅通无阻地到达每一个职能机构，从而把国家大权牢牢地控制在自己手里。

设立“军机处”将“生杀之权，操之自朕”的雍正推向了封建专制权力的顶峰。“军机处”由于在皇上的直接监视下开展工作，所以处处谨小慎微，自知自



雍正皇帝





律，奉公守法，营造了一种清廉的官场形象。“军机处”的设置，保证了中央集权的顺利实施，在某种程度上具有积极的社会意义。

无论在正史还是野史的记载中，雍正都是一个喜欢秘密行事的皇帝，然而这也正是他高明、智慧的一方面，他的统治为乾隆盛世的出现奠定了一定的基础。

无论是做人还是处事，若想取得最大限度的成功，首先不要过分暴露自己的意图和能力。唯有这样，事情办起来才不会出现众多人为的障碍和束缚，办起事来就会出现事半功倍的效果；反之，我们将会受到许多意想不到来自程序上的人为阻挠，事情办起来就很难成功了。

很多人遇事不爱沟通，往往非常情绪化。而处世讲求的则是有效的沟通。沟通，最终强调的是一种变通精神，目的在于寻求解决事情的好方法。

一个和尚住在山中的小庙里，有一晚上他在打坐的时候，小偷进来了。小偷一看，哎，有个人在这里坐禅，一动不动，好像睡着了。于是，小偷慢慢摸到菩萨像前，从供桌下拿了钱，正转身要出去，和尚突然喊了一声“站住”，小偷吓了一跳。参禅的和尚说，“你刚才拿了佛祖的钱，不说声谢谢，就要走了吗？”小偷赶紧向佛祖道谢。过了不久，这个小偷又在别处犯案被抓了起来，招供说还偷过寺庙的钱。警察把他带来庙里对质，和尚说：“他是来拿过一些钱，不过不是偷，因为他跟佛祖说谢谢了。”这个小偷被和尚的宽容感动，于是跟他出家了，成为一位很好的修行人。

警察依法惩戒小偷的硬性方式与和尚以宽容感化小偷的方式都是对的，但显然和尚这种方式更能让小偷从内心里主动弃恶从善。因此，在遇到问题时，找到更合情合理的办法，不失为一种灵活巧妙的处事方式。

职场活用

以现代的眼光来看，应变能力是一个人的素质问题，同时也是现代社会办事能力高下的一个很重要的考察标准。

人的思维是跳跃的，不是一成不变的。因此办事时适时的变通是一种很明智的做法。放弃毫无意义的固执，这样的人才能更好地办成事情。虽然坚持是一种良好的品性，是值得称赞的事情，但在有些事情上，过度的坚持，就会变成一种盲目，那将会导致对精力和资源的巨大浪费。

在某些时候，过分的执著是一种负担。一个机智的人可以灵活运用一切他所知的事物，还可巧妙地运用他并不了解的事物。能在恰当的时间内把应做的事情处理

好，这不仅是机智的体现，更是处事艺术的表现。

“变则通，通则久”，对于这句颇富哲理意味的话语，在营销行业苦战了6年的小刘深有体会和感触。

小刘出生在河南的一个偏僻的山村，由于自幼家境贫寒。大学毕业后，急于摆脱现状的他加入了一家食品企业的营销队伍。

岁月如梭，转眼间5年过去了。一起来的同事有的升到了业务主管，有的担任了区域经理，而他却还在原地踏步，继续做着他的业务代表。随着年龄和阅历的增长，他变得越来越困惑和迷茫了。首先，在其骨子里就埋下的自卑感让他很难甩开手来开展工作，并且他对事事表现得敏感而多疑，以致周围同事常常对他“敬而远之”；其次，由于他性格沉默寡言，不善交流，让别人误以为他“自命清高”和“孤芳自赏”，游离于团队之外；最后，更为要命的是，已在该企业工作了5年的他，因为业务的重复和单调感到身心疲惫，激情不再，以至工作消极，牢骚满腹，甚至对工作产生了惰性。这一切都让公司领导感觉他是团队里的“老油条”，培养价值不大，甚至对其失去信心，欲在合适的时机将其“淘汰掉”。

促使小刘下定决心与自己的过去告别的，是他所看到的一本《谁动了我的奶酪》的书籍。寓言中的小老鼠“哼哼”安于守旧，怀念过去拥有的奶酪而在对苍天的不断抱怨中郁郁寡欢，而“唧唧”却勇敢地冲破思想的束缚，穿上久置不用的跑鞋，进入迷宫，终于找到更多更好的奶酪。这个故事并不复杂，可它对小刘的刺激和影响却很大。他感觉自己很像寓言中的小老鼠“哼哼”：抱残守缺、怨天尤人、不思进取，安于现状。是的，他应该改变自己，他应该做书中的“唧唧”，告别过去，不再怀旧，而是重新塑造一个崭新的自己。

小刘首先要做的，就是要重拾自己以往的工作信心。因为心态是决定一切的关键。为了达到这个目的，小刘放弃了礼拜天、节假日等休息时间，报名参加了各种专业培训。从基本的营销知识开始，他先后学习了营销4P、4C理论以及较为新潮的体验营销、整合营销等。特别是他投资参加的一次拓展培训，其耳目一新的内容和活动项目，更是让他找回了一个充满自信的自己。因此，在每天早上上班前，他都会面对镜子中的自己，高喊“我是最棒的，我是最好的，我一定能成功，我一定会成功”，从而让自己的一天充满信心。

改变自己的陋习，是小刘对自己“革命”最大的阻力。为了一改自己以往邋遢、懒惰等不良习惯，他决定对自己“狠一点”。第一，改变自己的“包装”。以前都是着装随便，不修边幅，现在，他穿上了闲置已久的西装，打上了漂亮的领带，头发梳理得整整齐齐，让人感觉是一个十足的专业营销人；第二，制订自己的作息





时间表，每天6点起床，6点半吃早餐，吃过早餐后，学习营销书籍1个小时，将近8点到公司上班。晚上下班后，7点吃晚餐，然后作工作总结和写次日工作计划及工作日记，一直到当晚11点。要改变以前的习惯是痛苦和困难的，这让他深深体会到“最大的敌人就是自己”的深刻含义。

如果你不能改变世界，那么你就改变自己。

几个月过去了。让小刘不可思议的是，他周围的一切都发生了变化。而一切又都充满了新意，自己像换了一个人。身边的世界好像也改善了许多。他感受到了从未有过的成长快乐。

因为勤奋好学，公司领导很快就改变了对小刘的看法，也让他赢得了公司同事的一致好评。而他工作积极主动且富有成效，在营销员队伍中迅速脱颖而出，并在当年年底晋升为豫东片区的区域主管，还被作为大区经理的预备人选而纳入培养计划。另一方面，他“主动出击”与同事多方交流和协作，让他在企业里很快就左右逢源，拥有了良好的人际关系。因此，他的工作也更加得心应手和游刃有余。良好的工作、生活习惯的养成，让小刘如鱼得水，日益顺心。小刘终于凭借“变则通，通则久”的人生信条，实现了“凤凰涅槃”，掀开了人生职业生涯新的篇章。

若想有所成就，就要勇于面对困难，克服不良情绪，保持最佳心态。因为你不知道在路上会遇到什么人什么事，你所能做的就是时刻调整好自己，以最好状态去作战，连自己都驾驭不好的人是断无可能闯出一片天空的！

每当做事遇阻的时候，告诉自己“总会有别的办法可以办到”，那么你的未来就会战无不胜，攻无不克。当你认为困难无法解决，真的找不到出路的时候，一定要拒绝“无能为力”的想法。应先停下来，然后再重新开始。我们有的时候往往钻进牛角尖，因而看不出新的解决方法。任何事物的发展都不是一条直线，聪明人能看到直中之曲和曲中之直，并不失时机地把握事物发展的规律，通过应变，达到既定的目标。

“粗蠢各半”之人多长寿

原典

粗蠢各半者，胜人以寿^①。

注释

①胜人以寿：比一般人寿命长。

译文

既粗又蠢的人，刚柔皆能支配其心，使他们乐天知命，因此其寿命往往超过常人。

解读

曾国藩认为：“粗蠢各半者，胜人以寿。”这类人一方面像“近粗”者那样粗枝大叶，一方面像“近蠢”者那样麻木不仁，因此，这样的人不会有大的成就，但这种人也干不了什么坏事，做些小事是可以的。

对选贤任能而言，粗、蠢自然不好，但这样的性格却有益于身体健康，会很长寿。特别是“粗蠢各半者”，其心里要么不介意任何事情，要么不动怒、不动气，无所用心，自然五脏无损、经脉顺畅、健康长寿了。这种人的可取之处是长寿。身负血海深仇的人，如果无力手刃仇敌，不妨与他比拼寿命，等着仇敌先死，比他活得长久、快乐，也可视为一种胜利。

孔子把人分为四等，一等为生而知之，二等为学而知之，三等为困而学之，四等为困而不学。第四种人没有进取心，因此孔子认为不足论。在这里论及的“粗蠢者”，名声虽不好听，但其能力品性比“困而不学”的人为高，否则是凡人末流，略而不论。

喜高怒重、过目辄忘的粗人，不存心机，凡事过目即忘，不为忧虑所困。对人生没有太多的奢求，虽然会为惊喜之事狂欢，为恼恨之事怒吼，情绪的激烈程度强过别人。但转眼之间忘得干净利落，在漫不经心中倾向于大肚能容。伏亦不亢、跳亦不扬的蠢人（人言其蠢，未必就蠢），只享受眼前的快乐，不大争名利（因为他知道自己无力去争），随遇而安，顺情行事，胸无城府，也不理会别人对他的“笨”“傻”“蠢”的评价，因此生活愉快。粗蠢各占其半的人，无忧无虑，心满意畅，





有童真般的单纯和快乐，自然能心宽体健，胜人以寿。

古人讲糊涂学，多自诩“难得糊涂”。粗蠢各半者，是自然生得糊涂；而奋争事功、处心积虑的人终日操劳、案牍劳形，受身外杂务所苦，困扰不堪，性命不易长久。胜人以寿就成为粗蠢各半者的优点。憨人自有憨人福，粗蠢各半者亦有所成，概因为他知道如何利用自己的粗与蠢——或许，这又不能言其粗蠢了。从做人来讲，许多的智者与奋斗者，能以粗蠢看待自己的遭遇，未必不是一件赏心乐事。

粗蠢各半者，因其漫不经心，要防其无心误事，但无野心这一点是好的，可以派上许多用场的。天生我才必有用，即此理。曾国藩一生大半内心苦烈，自我约束，但操劳过度，甚于他人，虽功高形伟，声名播于后世，但生时所受病痛与忧患的折磨，非常人所能及。60岁时，右眼已不可见物，不到62岁就去世了。追求功名的人，不以此为苦；欲享受生活的人，则不以为意，大概是生平所求不同的缘故。察人鉴质时，应充分考虑人的需求和愿望。

❧ 处世活用 ❧

太聪明了，需要掩盖住才好，否则你就会成为众矢之的。所以，曾国藩在必要的时候总会提醒自己，表现得粗蠢愚笨一些。

有一个木匠带着几个徒弟到齐国去。师徒一行走到山路的一个拐弯处，看见一座土地庙，旁边有一棵高大无比的栎树。大到什么程度呢？树荫数十里，树身粗到数百人合抱而围不拢，树梢探云间。弟子们非常惊异地纷纷跑过去观看，木匠却视而不见继续走路。弟子追上前来好奇地问师父：“我们生平从未见过这么高大华美的树，师父怎么看都不看就走了呢？”他说：“这棵树没什么用。用来造船，船会沉；做棺材，棺材会腐烂；做家具，家具会破裂；做门窗，门窗会溢出汁液；做柱子，柱子会招虫蚁。正是因为它没有用，才会这么长寿，这么高大。”没想到徒弟眼中的奇树，在师父眼里竟然是一文不值的朽木！

晚上，木匠梦见这棵大树对他说：“你怎么能说我没用呢？你想想看，那些所谓有用的橘树、梨树和柚树，在果实成熟时，就会被人拉扯攀折，树很快就会死掉。一切有用的东西无不如此。我这一生，从做小树起，就努力做到毫无用处，多次犯险，差一点儿就死于你这类木匠之手。你眼中的无用，对我来说，正是大用。假如我像你所说的那样有用，岂不早就被砍了吗？”木匠醒来，若有所悟。他把这个梦告诉了徒弟。徒弟问道：“它既然向往无用，为什么要长在地土庙旁边，引人注目呢？”木匠答道：“如果它不是长在庙旁边，而是长在路中央，不也早就被人

砍掉当柴烧了吗？”

庄子提出的“介于有用无用之间”，是与儒家“中庸”思想较为类似的一种观点。因为太“有用”的，可能会遭致嫉恨，或者“能者多劳”，为才所累陷入困境；过分“无用”的，又可能遭人轻视乃至欺凌，从而生活艰辛。唯有不温不火，既不凌人，也不为人所凌，才是相对平和的状态。真能秉持这种处世态度的人，他的人际关系也好，人生前途也罢，至少不会太糟糕。

“难得糊涂”历来被推崇为高明的处世之道。只要你懂得装傻，你就并非傻瓜，而是大智若愚。做人切忌恃才自傲，不知饶人。锋芒太露易遭嫉恨，更容易树敌。功高震主不知给多少下属臣子招致杀身之祸。与领导交往最重要的技巧就是适时“装傻”：不露自己的高明，更不能纠正对方的错误。人际交往，装傻可以为人遮羞，自找台阶；可以故作不知达成默契；也可以假痴不癫迷惑对手。

龚遂是汉宣帝时代一名能干的官吏。当时渤海一带灾害连年，百姓不堪忍受饥饿，纷纷聚众造反，当地官员镇压无效，束手无策。宣帝派已70多岁的龚遂担任渤海太守。

龚遂轻车简从到任，安抚百姓，让民休养生息，鼓励农民垦田种桑。他规定农家每户种一株榆树、100棵菱白、50棵葱、一畦韭菜，养两口母猪、五只鸡，对于那些心存戒备，依然带剑的人，他劝谕道：“干吗不把剑卖了去买头牛？”经过几年治理，渤海一带社会稳定，百姓安居乐业，温饱有余。龚遂名声大振。

于是，汉宣帝召他还朝。他有一个属吏王先生请求随他一同去长安，说：“我对你会有好处的！”其他属吏却不同意，说：“这个人，一天到晚喝得醉醺醺的，又好说大话，还是别带他去为好！”龚遂说：“他想去就让他去吧！”

到了长安后，这位王先生还是终日沉溺于狂饮中，也不见龚遂。可有一天，当他听说皇帝召见龚遂时，便对看门人说：“去将我的主人叫到我的住处来，我有话要对他！”

龚遂还真来了。王先生问：“天子如果问大人如何治理渤海，大人当如何回答？”

龚遂说：“我就说任用贤才，使人各尽其能，严格执法，赏罚分明。”

王先生连连摇头道：“不好！不好！这么说岂不是自夸其功吗？请大人这么回答：这不



汉宣帝





是微臣的功劳，而是天子的神灵威武所感化！”

龚遂接受了他的建议，按他的话回答了汉宣帝，宣帝果然十分高兴，便将龚遂留在身边，任以显要而又轻闲的官职。

老子说：“大象无形，大音稀声，大智若愚。”这不但是中华民族的传统美德，更是一个人成熟、睿智的标志。这些古训都在告诫我们，要时刻注意检点自己的言行，做到对于取得的成绩不事张扬，这样的处事原则会让自己远离很多的是非。

❧ 商界活用 ❧

通常日本的企业在用人时，名校毕业、优异的成绩及名师的推荐，被视为录用的三项重要条件。换言之，他们爱用成绩优异的聪明人。然而西武集团负责人堤义明却持完全相反的看法，他用人的大原则是：不用聪明人。堤义明毕业于早稻田大学，在校时成绩平平，后来的事业却遍及交通、房地产、酒店、百货、度假村、游乐场、高尔夫球场、职业棒球队等领域，总共有 170 多家企业、员工 10 万人，经营绩效卓著。他用了许多没有大学毕业的人，却从来不用一流大学毕业的聪明人。

堤义明不用聪明人的原因有三：

1. 聪明人自大而不长进

他认为，聪明人很少能虚怀若谷，大多恃才傲物，看不起身边的人。他们看不起部属，看不起同事，甚至连老板也看不起。骄傲自大的人会破坏团体的和谐，影响员工对公司的向心力。还有，聪明人认为自己永远聪明绝顶，因此再也不去读书进修，久而久之就落伍了。聪明人常犯自私自私的毛病。

2. 聪明人不珍惜晋升

当有经理的空缺时，假如晋升一流大学的毕业生，他很可能因为自己是名校出身，而觉得理应被晋升，反而不会珍惜其职位。若晋升一个三流大学毕业或大学没毕业的年轻人，他不但会珍惜其职位而且也会感激涕零卖命地干。

3. 聪明人常制造麻烦

根据观察，聪明人的野心与欲望是平常人的数十倍甚至百倍。有朝一日掌握大权，很可能假公济私，借公务之便，满足其私欲。堤义明觉得，聪明人非但不会为职务尽责，而且常是公司里制造麻烦的头痛人物。

踏实肯干的老实人，哪个心明眼亮的决策者不愿重用呢？

“纯奸”之人

原典

纯奸能豁达^①，其人终成。

注释

①豁达：心胸大度。

译文

纯奸的人——即大奸大诈者，胸襟开阔，能藏丘壑，遇事往往以退为进，以顺迎逆，这种人最终会获得事业的成功。

解读

“纯奸”者，内外都“奸”之人也。作为“奸贼”历来都为人所不齿，被痛恨的理由无疑是卖国求荣，残害忠良，损害多数人的利益；但从个人成功的角度来看，他们又往往是当时环境中最适应的生存者。用人者选择了这类人，至少有两点：一是其人有用，能在特定的环境中为自己办很多难办的事；二是其人善于观颜察色，说话好听，招人喜欢。总的来说，这类人一能办事，二会溜须。

不过，这只是流于浅表的“纯奸”者。“纯奸”一词，更多的含义是指心机内藏，城府很深，喜怒不形于色，哀乐不显于表，为人处世往往以退为进，以守为攻，以假乱真，以顺迎逆，这些功夫，大都是修养极深极精所致。这种人待人接物，得心应手，往往手到事成。只见他们放纵自如，游刃有余，得之于心，应之于手。因此曾国藩断定“其人终成”。

“纯奸”之人具有的特质是豁达开朗。这些人胸襟开阔，能藏丘壑，支配刚柔，举止大度，气魄宏伟，乐善好施，有高人之风范，容天下之事。因此他们招人喜欢，能得到人的帮助。他们能够以退为进，逆来顺受，为人处世目的明确，深藏心机；伺机而动。这种人最终会取得事业上的成功。根本原因就是“内刚柔”的修养十分过硬。





处世活用

“纯奸”一词，更多的含义是指心机内藏，城府极深，喜怒不形于色，哀乐不显于表，为人行事处处留三分，与“奸臣贼子”有褒贬上的区别。“奸臣贼子”多以身败名裂而终；抛去贬义的意思，“纯奸能豁达者”由于心胸宽广，举止大度释然，多少有点高明之处，能深藏心机，能够伺机而动，自然是易于成功的。其特点是心机深藏与心胸豁达，由此去鉴别他们，即可知其成就。

春秋时期，郑国的郑武公是一个足智多谋、穷兵黩武的诸侯，他要扩张地盘，便打邻邦胡国（即后来的匈奴）的主意。但当时胡国是一个强大的国家，胡国人又勇猛善战，用武力固然不容易，想政治渗透也不可能，因为胡汉不相往来久矣。郑武公实施长远战略，派了一位使者到胡国去，说要攀个亲，把自己的女儿嫁给胡国国王。国王自然欢喜，立即答应了。郑武公就做了胡国国王的岳父，把女儿嫁到胡国。

这位新夫人到了胡国，把国王迷得昏头昏脑，花天酒地，连朝也懒得上了，对国家大事置之不理。郑武公暗自高兴。过了一段时期，他突然召开了一个秘密会议，商议着要开拓疆土，向哪一方面进攻。

大夫关其思说：“以目前形势看，要扩张势力，相当困难，各诸侯国都有攻守同盟，一旦有事，团结一致对敌。唯有一条路可以试一下，那就是向‘不与同中国’的胡国进攻，既可能得到实利，名义上又可替朝廷征讨外族。”

这个提议与郑武公不谋而合，也说到了他的心里。但郑武公一听，立刻反问：“你难道不知道胡国国君是我的女婿吗？你怎么敢挑拨离间？”

关其思继续大发议论，说出一大套非进攻胡国不可的理由，特别强调，国家大事，不可牵扯儿女私情，国君应为国牺牲个人利益之类的话。郑武公发火了，厉声斥责他：“你要陷我于不仁不义吗？你想让我女儿守寡吗？你既然有兴趣叫人做寡妇，就先让你老婆尝尝滋味吧！来人！把这家伙斩了。”

果然，关其思被斩的消息传到胡国，国王对这位岳父大人感激不已，也更加放心地纵情声色，渐渐地连边防都松弛下来，郑国的情报人员都可自由出入。

郑武公认为时机成熟，突然下令，挥军进攻胡国。

郑武公向群臣解释：“兵不厌诈，这是欲擒先纵的计谋呀！我对胡国早有主意，牺牲女儿嫁给他，是为探听其国防秘密，斩关其思是为打消他的戒心，使其松懈防备，一旦时机成熟，攻其不意，事成矣。”

郑武公牺牲了女儿的幸福，换来了领土的扩张。牺牲女儿与关思其，不计小利，“奸”；欲擒故纵，以退为进，可谓“能豁达”；故可以成事。

职场活用

在我们的职场上，有许许多多类似的经历。在朋友中、同事中，过去有过误会和“有过节儿”的人，现在该如何相处？把过去的事情忘掉，事情会好办得多；不忘掉，只图报复、拆台、争斗，就是跑到一条死胡同里。这样做，除了获得心理上的一时满足，还能得到什么？换个角度，与人方便，与己方便，把误解和过失说开，相互理解，化解矛盾，融洽相处，“多个朋友多条路”。“忍一时，风平浪静；退一步，海阔天空”，豁达会使你的道路更宽广。

有一个年轻人，好不容易获得一份销售工作，勤勤恳恳干了大半年，非但毫无起色，反而在几个大项目上接连失败。而他的同事个个都干出了成绩。他实在忍受不了这种痛苦。在总经理办公室，他惭愧地说，可能自己不适合这份工作。

老总沉默了一会儿，平静地说：“就这样走了，以失败者的身份离开？你真的甘心？”年轻人沉默不语。“安心工作吧，我会给你足够的时间，直到你成功为止。到那时，你再要走我不留你。”老总的宽容让年轻人很感动。

过了一年，年轻人又走进了老总的办公室。不过，这一次他是轻松的，他已经连续七个月在公司销售排行榜中高居榜首，成了当之无愧的业务骨干。他想知道，当初，老总为什么会将一个接连败北的员工继续留用呢？“因为，我比你更不甘心。”老总的回答完全出乎年轻人的预料。

年轻人大感不解，老总解释道：“记得当初招聘时，公司收下100多份应聘材料，我面试了20多人，最后却只录用了你一个。如果接受你的辞职，我无疑是非常失败的。我深信，既然你能在应聘时得到我的认可，也一定有能力在工作中得到客户的认可，你缺少的只是机会和时间。与其说我对你仍有信心，倒不如说我自己仍有信心——我相信我没有用错人。”

从老总那里，年轻人懂得了只要给别人以宽容，给自己以信心，将来就是一个全新的局面。

美国心理学家威廉通过多年的研究证明，凡是对金钱利益和小事太过于算计的人，实际上都是很不幸的人，甚至是多病和短命的。这样的人90%以上都患有心理疾病。这些人感觉痛苦的时间和深度也比不善于算计的人多了许多倍。换句话说，





他们虽然会算计，却没有好日子过。

弥勒佛殿门前的对联“大肚能容，容天下难容之事；开口便笑，笑世间可笑之人”给世人留下深刻印象，脍炙人口，常用来形容宽容与乐观的人。人生不但为人处世需要宽容豁达，在职场中，与上司，与下属，与周围的同事，也需要这种宽容与乐观。

“人非圣贤，孰能无过。”很多时候，我们都需要宽容。宽容不仅是给别人机会，更是为自己创造机会。同样，领导者在面对下属的微小过失时，则应有所容忍和掩盖，这样做是为了保全他人的体面和企业的利益。一个现代企业的领导也会因自己对员工的体恤之情而增加员工的认同感和企业的凝聚力，进而带领一个强大的团队开创企业美好的明天。

“人无完人，金无足赤。”领导者对人才不可苛求完美，任何人都难免有些小毛病，只要无伤大雅，何必过分计较呢？最重要的是发现他最大的优点，能够为企业带来更好利益。比如，美国有个著名的发明家洛特纳，虽然酗酒成性，但是福特公司还是诚邀其去福特公司工作。最后，此人为福特公司的发展立下了汗马功劳。

半途而废之人

原典

纯粗无周密，半途必弃。观人所忽，十有九八矣。

译文

那种外表举止粗鲁，心思也粗枝大叶的人，常常只是一味刚强，做事必然半途而废。

解读

曾国藩对于做事不认真、粗心大意之人是十分不满的，因为他们常常“半途而弃”。凡做事，半途而废是大忌，是最浪费时间、精力和财力的。因此，用人之人，对此必须万分在意！应该在识人选人之初就防止这类事情发生。

粗心大意的人做事半途而废有多种原因，譬如缺乏毅力或缺乏聪明或思考不周密等。然而，当事者意志不坚是首要原因，没有坚忍不拔的毅力而欲成大事者，历来甚少。当然，粗心大意的人还有许多毛病，诸如做事拖拉、粗中少细、不动脑筋。这种人缺乏计划性，做事情凭着感觉走，行动上似乎风风火火，但事情总不能圆满周到地完成，效率极低。这类纯粗者，如果没有人去督促叮嘱指导，任其行事，也往往会半途而废。可见，不管从事什么职业，从艺还是经商，务农还是做工，都不可有粗浮心，不可有粗枝大叶、马马虎虎、浮躁不踏实的心态。

处世活用

做事是否认真，体现着一个人的态度。只有那些有着严谨的生活态度和满腔热忱、富有敬业精神的人，才会认真对待每一件事。他们不做则已，要做就一定要尽心尽力做好。这样的人也往往会得到别人的信任，为自己打开成功之门。

1965年，在西雅图景岭学校图书馆里，一个四年级学生被推荐来图书馆帮忙。不久，那个瘦小的男孩来了。图书管理员给他讲了图书分类法，然后让他把摆错了位置的图书放回原处。





小男孩天真地问：“像当侦探吗？”图书管理员点点头。于是，小男孩不遗余力地在书架间穿来穿去。到了休息时间，他已找出了3本放错地方的图书。第二天，小男孩来得更早，干得更卖力。干完一天的活儿后，他正式请求让他担任小图书管理员。

过了两个星期，小男孩因为搬家得转学。临走前，小男孩非常担心，对妈妈说：“我走了，谁来整理那些站错队的图书呢？”

图书管理员也一直惦记着那个小男孩。不久，小男孩又在图书馆门口出现了。他欣喜地告诉图书管理员，新学校的图书馆不让学生做图书管理员，妈妈又把他转回这边来上学了，由他爸爸用车接送。他还说，如果爸爸不送他，他就走路来。

这男孩乍一看似乎很寻常，但他做事的那种专注和认真却使他与众不同。这个小男孩后来成了信息时代的巨子，他就是因创办微软公司而改变全世界的比尔·盖茨。

成功者之所以成功，更多的时候不是因为知识的渊博，而在于做事的专注、认真和意志的坚定。成功只给予那些持之以恒并为之付出巨大努力的人。

世界上怕就怕“认真”二字。做事细心、严谨、有责任心、追求完美和精确，是认真；做人坚持正道，不随波逐流，不为蝇头小利所惑，“言必行，行必果”，也是认真；生活中重秩序、讲文明、遵纪守法，甚至起居有节、衣着整洁、举止得体，也是认真的体现。

认真就是不放松对自己的要求，就是严格按照“真、善、美”办事做人，就是在别人苟且随便时，自己仍然坚持操守，就是高度的责任感和敬业精神，就是一丝不苟的做人态度。

职场活用

不管从事什么职业，从艺还是经商，务农还是做工，都不可有粗浮心，不可有粗枝大叶、马马虎虎、浮躁不踏实的心态。美国成功学家马登说过，马马虎虎、敷衍了事的浮躁心态，可以使一个百万富翁很快倾家荡产。相反，每一个成功人士都是认认真真、兢兢业业的。追求精确与完美，是成功者的个性品质。

不一定大人物具有这种品质，小人物也同样会因为认真而有所收获。我们来看一下快递员小丁的故事：

小丁20岁出头，其貌不扬，还戴着厚厚的眼镜，他送快递时竟然穿了西装打着领带，皮鞋也擦得很亮，一看就知道是刚做这一行。说话时，他的脸会微微变红，有些羞涩，不像他的那些同行，穿着休闲装平底鞋，很方便地楼上楼下地跑，

而且个个能说会道……

几乎每天都有一些快递小伙子到写字楼去接送快递的物品或送名片宣传业务。现在，快递公司很多，也确实很方便，平常公事私事都离不开他们。所以他们送来的名片，人们都会留下，顺手塞进抽屉里，用的时候随便抽一张，不管张三李四，打个电话，很快就会过来一个穿着运动鞋背着大包的快递员……

小丁第一次去一家新客户那里推销业务。当时他只说了“我叫小丁”，然后就认真地用双手放下名片，并略显紧张地告诉客户他是哪家公司的，说完他就走了。皮鞋踩在楼道的地板上发出清脆的响声。有人说，这个傻小子，穿皮鞋送快件，也不怕累。

几天后，接了小丁名片的客户有信函要发，因为小丁的名片在最上面，所以客户就给他打了电话。电话打过去后，过了十几分钟，小丁便过来了。他还是穿皮鞋打领带，说话还是有些紧张。

单子填完，小丁慎重地看了好几遍后说了“谢谢”，然后收费找零，小丁谨慎地用双手递过零钱，好像完成一个很庄重的交接仪式。

因为小丁的厚眼镜、西装革履和他的拘谨谨慎，人们竟因他的“与众不同”而记住了他。一有快递要发，人们就第一个想到找他。与其他同行相比，他确实要认真许多：仔细确认签收人的身份，又等着对方接收后打开，看其中的物品是否有误后，他才走。所以他接送一个快件，花的时间比其他人要多一些，由此推算，他赚的钱不会太多。

“五一”劳动节到了，放假前一天快中午的时候，小丁找了个机会来到客户那里，他换了件浅颜色的西装，皮鞋依旧很亮。手里提着一袋红红的橘子，进了门没说话，脸就红了。

“是你啊”？客户说，“有我们的快件吗？”小丁摇摇头，把橘子放到茶几上，看起来很不好意思，说：“我的第一份业务，是在这里拿到的。我给大家送点水果，谢谢你们照顾我的工作，也祝大家劳动节快乐。”

客户们都有些不好意思起来。这么长时间，还没有任何有业务关系的人来给他们送过礼物呢，而大家也只是无意间打了几次小丁的业务电话，实在谈不上谁照顾谁。小丁执意把橘子留下来，并很快道别转身就出了门。

也许因为他的橘子、他的人情味，再有快递的时候，整个办公室的人都会打电话找他。还顺带着把他推荐给了其他部门。

通过频繁的接触，大家也慢慢熟悉起来。小丁在很热的天气里也要穿着衬衣，衬衣领口扣得很整齐，而且小丁始终穿皮鞋。有次一位客户跟他开玩笑说，你老穿





得这么规矩，一点儿不像送快递的，倒像卖保险的。

小丁认真地说，卖保险的能穿那么认真，送快递的怎么就不能？我刚培训时，领导说，去见客户一定要衣衫整洁，这是对对方最起码的尊重，也是对我们职业的尊重。

客户继续打趣他，对领导的话你就这么认真听啊？

听领导的话当然要认真。小丁根本不介意客户是调侃他，依旧这样认真地解释。

小丁的快递生涯一千就是两年。两年里他除去换了一副眼镜之外，衣着和言行基本上没有多大变化。工作态度依旧认真，从来没听到他有什么抱怨。

转眼又到了“五一”，节前总会有往来的物品，那天小丁的客户打电话要他来取东西，电话是小丁接的，来的却是另外一个更年轻的小伙子。他说，我是某某快递公司的，丁主管要我来拿东西。

客户愣了一下，转念明白过来。说，小丁当主管了！

“是啊，”小伙子说，“今年年底，他就要去南宁当分公司的经理了。”

这个小伙子和小丁明显不一样，与客户自来熟，话很多，不等客户问，他就说，丁主管去当分公司经理的事，是上次的公司会议上宣布的。提升的理由好几条呢：他是公司唯一干得最长的快递员，是唯一有学历的快递员，是唯一坚持穿西装的快递员，是唯一建立客户档案的快递员，是唯一没有接到客户投诉的快递员……

当天下午，小丁的快递公司给客户送来同城快件，是一箱进口的橙子。虽然没有卡片没有留言，但客户都知道是他送的，拆开后每人分了几个放到桌上。

小丁的故事告诉我们：认真是有力量的，那种力量，足以让小小的青涩橘子开出花来。

商界活用

洛克菲勒是美国石油大亨，他的老搭档克拉克这样评价他道：“他细心认真到极点。如果有一分钱该归我们，他要取来；如果少给客户一分钱，他也要客户拿走。”

洛克菲勒对数字有极强的敏感性，他常常算账，以免钱从指缝中溜走。他曾给西部一个炼油厂的经理写过一封信，严厉地质问道：“为什么你们提炼一加仑火油要花1分8厘2毫，而另一个炼油厂却只需9厘1毫？”这样的信还有：“上个月你厂报告有1119个塞子，本月初送给你厂10000个。本月份你厂用去9537个，却报告现存1012个。其他570个下落如何？”类似这样的信据说洛克菲勒写过上千

封。他就是这样从账面数字——精确到毫、厘，分析出公司的生产经营情况和弊端所在，从而有效地经营着他的石油帝国。

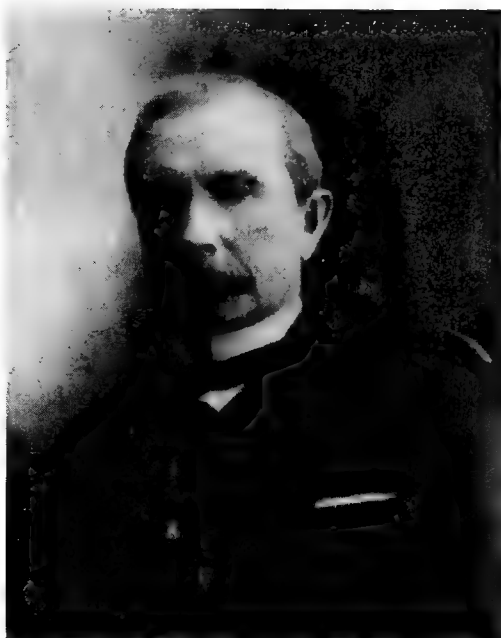
洛克菲勒这种严谨认真的工作作风是在年轻时养成的。他16岁时初涉商海，在一家商行当簿记员。他说：“我从16岁开始参加工作就记收入支出账，记了一辈子。它是一个能知道自己是怎样用掉钱的唯一办法，也是一个人能事先计划怎样用钱的最有效的途径。如果不这样做，钱多半会从你的指缝中溜走。”

洛克菲勒在公司的财务上是斤斤计较的，但是在向社会捐助慈善资金方面，他却十分慷慨。可见他的锱铢必较是一种经营管理上的认真作风，而非“守财奴”或“铁公鸡一毛不拔”。

日本消费者一向以严苛挑剔闻名于世，能够打开日本市场，代表商品的品质具备一定水平。若干年前，金光集团在印度尼西亚的集伟厂经过许多努力后，终于成功地打入日本市场，其客户之一是以生产复印机及光学设备著名的理光（Riccho）公司。

理光决定向集伟厂采购影印纸，其条件除品质与规格外，另一要求是每包影印纸都必须恰好500张。当时由于集伟厂系依赖人工计算张数，要做到每包都恰好500张，谈何容易。头痛的厂长心想只要多给几张，客户应该高兴才对，于是下令工人每包计数完毕后，再自动加给5张，以确保不少于500张。不料，理光收到货后，立即要求退货，理由是张数不符。虽然经过厂方派人前往沟通，理光仍坚持他们的要求：每包都必须恰好500张，少一张不行，多一张也不可以。不得已之下，集伟厂只得接受退货，同时添购新的计算机纸张计数器，就像点钞机一样，每一包影印纸经过计算机的计数，以求精确计算张数，并且每一批货都印上编号以标示制造时间及负责人。集伟厂因此深获好评，不但赢得理光信赖，并成为理光长期稳定的供货商。

“要五毛，给一块”不一定能够讨好顾客。为了赢得顾客的信赖，企业既不应偷工减料，也不宜添油加醋。只有从顾客的立场真正了解顾客需要，进而满足顾客需要，才是赢得顾客心。



洛克菲勒





内刚柔往往被忽视

原典

观人所忽，十有九八矣。

译文

承前文：以上这些，也就是“内刚柔”，往往被忽略，而且一般察人者十有八九都会忽略这一点。

解读

《冰鉴》从容貌识人，但又不仅仅局限于容貌。曾国藩始终认为，坚持外在的相貌和精神内质相结合，才能全面地认识一个人。

相貌是实在有形的，而精神是无形的；相貌是相对静止的，而精神是流动变化的；实在的、静止的事物易于了解，变幻的、流动的东西难以知晓。因此，考察人，只注重外貌的非常多，看见外表清秀出众的就以为是才能出众的人，看见貌丑质朴的就以为是没有德行的人。

晋代学者葛洪在《抱朴子·外篇》中深有感触地说：看一个人的外表是无法识察其本质的，凭一个人的相貌是不可衡量其能力的。有的人其貌不扬，甚至丑陋，却是千古奇才；有的人虽仪表堂堂，却是“金玉其外，败絮其中”的草包。倘以貌取人，就会造成取者非才或才者未取的后果。

据传，夏桀、商纣长相都很俊美，身材魁梧，堪称美男子，而且勇武超群，智慧过人。若仅观其外表，不啻“天下之杰”。然而，他们却是残虐众民的暴君。与此相反，历史上其貌不扬的奇才却大有人在。据《荀子·非相》记载，楚国的孙叔敖，头发短且稀疏，左手长，右手短，五短身材，立于车上还没有辕前横木高，却能辅佐楚霸王，使楚国成为战国时期实力强盛的国家之一。

可见，长得俊美不一定有德能，长得丑陋的不一定没有德能，这是很明显的。通过相貌和表情来了解人，仅仅是“识人”的一种辅助手段。但是，把它绝对化，把“识人”变成以貌取人，就会错过人才，乃至失去人才。

前面几节中所述真假混淆的人才与非人才的现象，不细细分辨，很容易被忽

略。许多人常自以为会察人，实际上是“以己观人”，识错人用错人。

❧ 处世活用 ❧

《庄子·德充符篇》写道：“卫国有一个相貌丑陋的人叫哀骀它，与他相处的女人却都因爱慕他而不想离去。有一个妇人见到他之后，就向父母请求说：‘与其做别人的妻子，还不如做哀骀它先生的妾。’这样的妇人已经有十几个了而且还在增多。哀骀它不同于常人的地方就在于他没有君主的地位而能拯救他人于死地，没有聚集大量的财物而能使别人吃饱肚子。尽管他的面貌丑陋得使天下人吃惊，才智也超不出常人多少，但是无论男女都乐于接近他。”

一向慧眼识珠的曹操，也有以貌取人的错举。

益州张松过目不忘，乃天下奇才，只是生得额馒头尖，鼻偃齿露，身短不满五尺。当张松暗携西川四十一州地图，千里迢迢来到许昌打算进献给曹操时，曹操见张松“人物猥琐”，从而产生厌烦之感；加之张松言辞激烈，揭了自己的短处，便将张松赶出大门。刘备乘机争取到了张松，从而取得了进取西川军事上的优势。



庄子

如果曹操不是以貌取人，而是礼待张松，充分发挥其才识，那样恐怕是另一种结果。

❧ 商界活用 ❧

作为一名企业管理者，对每一下属要有全面的看法，不可先入为主，应多与之沟通，了解其长短，量才使用。

在广州通惠银行的分行里，有一位年过三十而未婚的女性做总务工作。大家都说她为人刻薄，很难与之共事，新来的人一般都会吃她的苦头。因而在分行里大家对她评价不佳。

新上任的分行经理在了解分行工作时知道了这一情况，并且进一步得知她自从进入分行以来，几乎转遍了各个部门。可是无论在哪个部门或岗位，都满脸冰霜，表现得乖戾孤僻，与大家相处不睦，百般无奈之下才调她做总务工作的。

于是，新的分行经理在同她进行了一次单独的交谈之后，随即大胆地决定把她





安排到窗口业务这一块。这可是分行业务中最重要的部门，长期以来基本上都是由男性负责的。这件出乎意料的事情，令她有些惊慌失措。然而，在短短的一个月时间里，她却像完全换了个人似的，昔日冷若冰霜的面孔不见了，她主动学习业务，精心做好本职工作，处理事情干脆利落。其能力丝毫不逊色于前任男职员。

也许是因为新的工作使她对人对事都有了新的态度、建立起了信心，即使对待新来的人，她也变得热情起来，原来分行内对她的不良评价也不知不觉地烟消云散了。

新经理在听到大家对这位女职员的负面评价时，并没有轻率地断定此人“不行”。俗语说得好，只有无能的领导，没有无用的人才。在一定的条件下，人人都具有巨大的潜能，即使是公认为有问题的人，也蕴藏着发生巨大改变的可能性。上述就是一个实例，那位女职员应该感觉到了大家对她的不信任，出于自我防卫而变本加厉。然而，当她看到新上任的分行经理能够没有成见地用全新的眼光看待自己，继而信任自己并委以重任时，她便如同换了一个人似的发生了奇迹般的变化。

现代企业的领导者要真正识别人才，就需要对个人进行全方位的审察，看其是否具有相当的能力，是否有发展前途。如果不注重一个人的学识、智慧、能力等方面的培养与使用，不注重其专长的发挥，不是通过其对某些问题的看法来衡量他的各方面的能力，而是仅凭一个人的相貌如何来判断其能力的大小，甚至由此来决定人才的取舍，那么，必将导致人才的埋没。

许多经理认为，称赞下属太多，下属可能因此变得骄傲自大，也会变得松懈。这其实是一种错误的观念。身为一位合格的管理者，其最重要的工作之一，就是成为一个为下属喝彩的领导人。这也就是说，一个管理者必须是第一个注意到下属优秀表现的人，并且适时地称赞他们。

在公司里，无论他们是管理人员，还是一般员工，都希望自己的工作能得到肯定。谁也不愿意自己辛辛苦苦地干了半天，却得不到领导的一丝肯定。假如一个员工老是得不到肯定的话，那么他今后一定会失去对工作的兴趣，不再有主动性。领导如果了解了员工这一心态的话，可以随时给员工以必要的鼓励，达到鼓舞人心、激励士气的效果。

同样，当下属呈上的是最好的工作作品，而你却视而不见，这样很容易让下属感慨，觉得自己何必这么辛苦工作、何必要要求自己做这么多、做这么完美？渐渐地，工作品质就会因此而不知不觉地下降。慢慢地，他们的工作表现也会变差。毫无疑问，任何人都是需要激励、需要被别人承认的。因此，当某个人费尽心思干成功一件事后，你至少应该对他说句：“嘿，干得不错。”

某公司一个员工搞了一项发明，公司老总立刻对这个员工说：“这是一个非常好的产品。”随后就投放了市场，很快就取得了很好的效益。这个员工从精神上得到了很大的鼓励，而且满足了他“自我实现”的需求。随后在颁奖大会上，公司老总除了为这位员工颁发奖金和证书外，还为其父母、爱人和孩子都买了不同的礼物，这位员工当场就感动得流下了眼泪。这位员工不仅得到了精神鼓励，还有物质奖励，可以设想他今后一定会为公司的发展而尽心尽力的。

对于员工，不论他们的想法多么单纯，他们的建议多么微不足道，领导都应给予适当的鼓励，即使是简单的一句“谢谢”，员工也能感到你对他的关心，工作态度也会变得轻松些。



第三鉴 容貌



仪容相貌，个性各异



总论容貌

原典

容^①以七尺^②为期^③，貌^④合^⑤两仪^⑥而论。胸腹手足，实接五方^⑦；耳目口鼻，全通四气^⑧。相顾相称^⑨，则福生；如背^⑩如凑^⑪，则林林总总^⑫，不足论也。

注释

①容：指人的整个身体，包括胸腹、手足、腰背等，还包括举止、情态，如行、坐、卧、食，以及言谈话语和喜怒哀乐等。②七尺：人的身躯。古代尺小，称人的身躯为“七尺之躯”。③期：限度。④貌：特指人面部的形象状貌，包括口鼻耳目及其动静神态。面部是生命力旺盛与否、先天禀赋优良与否的表征，体现着人与自然和社会的关系。古人称：“列百部之灵居，通五腑之神路，推三才之成象，容一身之得失者，面也。”⑤合：这里是“就”的意思。⑥两仪：指阴阳，包括天地、雌雄、男女、尊卑、动静、有无的相对相斥又相辅相成的事物，本为易学概念，这里用来论人，指天庭和地阁。还有一种说法，指两眼或手足。⑦胸腹手足，实接五方：五方，指金、木、水、火、土，这里指五脏对应五行，对应关系为：肝属木，心属火，肺属金，肾属水，脾属土。五脏又与胸腹手足相通，因此说“胸腹手足，实接五方”。⑧耳目口鼻，全通四气：四气，四时之气，又指五脏之气。阴阳五行家和中国医家认为，人的五官与五脏及四时相通，对应关系如下：目通肝，为肝之窍，属春；舌通心，为心之窍，属夏；鼻通肺，为肺之窍，属秋；耳通肾，为肾之窍，属冬；唇通脾，为脾之窍，属四季末。⑨相顾相称：相顾，指人体各个部位的相互照应和匹配。相称，指人体各个部分的对称和协调，“相顾”和“相称”，是古代玄学理论的一个重要原则。⑩背：悖，反，即人体的各个部位不相互照应、匹配。⑪凑：紧，密，即人体的各个部分不彼此对称、协调。⑫林林总总：纷纭散乱的样子。

译文

凡是观人察质，姿容以七尺躯体为限度，看面貌主要以两只眼睛（也有指天庭与地阁）来判断。人的胸腹手足，实际上与金、木、水、火、土五行对应，都有五行的某种属性和特征；人的耳目口鼻，都和春、夏、秋、冬四时之气相贯通，也具





有四季的某种属性和特征。人体的各个部位，如果相互照应、匹配，彼此之间对称、协调，那么就会为人带来福分；如果相互驳杂或彼此冲战，使相貌显得纷纭杂乱，这种人的命运就不值一提了。

解读

本条对容貌进行总体论述，主要内容是人的容貌与五行及福气之关系。

一个人的长相一与他的前途究竟有没有关系？如果有关系，到底有多大？这是一个很有趣味的问题。现代科学认为，长相与前途没有必然的联系，即使有联系，这种联系也无法加以确证。但是，长时期以来，有人认为长相与前途命运关系密切。即使到了今天，这种人还有一定比例。曾国藩属于这一类人。

在本章中，曾国藩对人的容貌进行了比较简要的论述，提出了好些指导性和概括性的观点。这些观点，有的出于曾国藩的体验，有的是继承前人的，现介绍如下：

在现代汉语之中，“容貌”是一个词，表达一个相对完整的意思。在《冰鉴》中“容”和“貌”都有各自具体的意义。在古人那里，容与貌是两个概念，合称“容貌”。从鉴别人物角度分，“容以七尺为期”中之“容”指的是人的整个身体及其举止情态等。细分起来，“容”一方面指整个身体的静态表现，如头、颈、胸、背、腰、腹与四肢等，另一方面指身体的动态表现、如言谈举止，喜怒哀乐。身体的静态表现是物质的东西，看得见，摸得着，有形状、颜色、质量、体积等，通过这些，可以发现人的外在美，这些是人的一种修饰，可以给人以一时的快乐。身体的动态表现是人的情态，看得见却摸不着，是没有质量的虚像。正如道家所说是“有形无质”的东西，是“容”的表现形式。通过这些，可以发现人的心性品质能力，这对于鉴别人才至关重要，虽不易确知，但足以悦人一世之乐。“容”的这两面互相联系，相互制约和影响。在观人之时，要全面地、整体地加以把握和研究。

“貌”的意思是“面貌”，“貌合两仪而论”之“貌”，指人的面部形象及其情态等。按逻辑分类，“貌”应该是“容”的一部分。但是由于人的精、气、神主要集中在面部，于是把“貌”单列出来与“容”并行而论。将人体划分为“容”和“貌”两个方面，使观人活动更加严谨和更有层次。貌也包括两个方面。一是构成貌的具体实物眼、耳、鼻、口、眉，这是静态的貌；二是动态的貌，它构成人的情态。由于情态在考察人物内心活动中的重要作用，后面单辟一章专门论述容貌的静动两方面。

曾国藩开章明义就是区分“容”和“貌”，指出“容以七尺为期，貌合两仪而论”。比较完整地理解这句话，应该有这样几层意思：“容”“貌”是两个不同的

概念，不能混为一谈；“容”指人的整个身体及其表现出来的情态，“貌”指的是天庭到地阁之间的整个脸部及其情态。

弄清了这两个概念，进一步就是“容”“貌”与福祸之间的关系了。和谐是福，不合谐是祸或非福，这是一条总的规则。容貌如果和谐，即是美的。容貌是天生的，或美或丑，后天不易改变。修长貌美，胖瘦适宜固然让人赏心悦目，但考察人物不应以身体四肢容貌的长短肥瘦为标准，人还具有才智和能力。才貌双全固然是不值得，但是二者相较，宁舍其貌而求其才。

耳目口鼻，胸腹手足，不管大小美丑圆缺，相顾相生，相互搭配，形成一种和谐，这就是好相，这就是福。另一方面，“如背如凑，则林林总总”，这就是不和谐了。

另有一种奇貌。“奇貌”一般是指相貌某些地方长得古怪，用常人的眼光去看是“丑”的。据说孔子鼻子上扬，看起来比较丑，虽然活着的时候就享有盛名，但始终未被重用。不能全说孔子一生未得高位是因为“鼻子”，但可能也有一定关系，因为古人十分重视以貌取人。貌与才没有必然的联系，但是很多人都喜好以貌取人，因此，有许多奇人就是因为相貌古怪而一生不得志。现在虽不以兵政逐鹿天下，而商场如战场，辨识人才的根本原理与法则都是相同的。乱世用奇，治世用正，以奇始，以正合，始终是不变的。所以，用人识才，不要过分拘泥于人的外部形貌。

❧ 处世活用 ❧

在现实的日常生活中，人们有时会自觉或不自觉地使用“相术”。例如初次和陌生人打交道，或者是结交一个朋友，在见了一面之后，心里多少会有一种感觉：这人很忠实，很实在，这人很内向，很大方；或者是这人很能干，很开朗，等等。这些都是识人的一些萌芽形式，虽然大家都天生具有某种判别一个人性情品质的本领，但多半不太准确。例如，一个人初看起来很内向，但通过一段时间的交往，我们又发现他其实是个性情很开朗的人；又如，某人貌似忠诚，其实内心狡诈得不行。因为这中间假象实在太多太多，就是那些天生绝顶聪明的大圣人、大智者也有可能出错。中国历史上的大圣人孔子也曾经有过类似的经历。

相传，孔子带着三千弟子，其中较为优秀的有七十二人，即通常说的“弟子三千，贤者七十”。这七十二贤者当中，有一位名叫澹台灭明（字子羽），长得实在不怎么样，黑黑的皮肤，五官也不太端正。





子羽比孔子小三十九岁，欲拜孔子为师。因为长相丑陋，所以孔子和他初见面，心里便不太喜欢，但因为他是学生子游介绍来的，也不好拒绝，暂且收留了他。但澹台灭明却是个好学生。他不但学习刻苦，门门功课都极为优秀，能骑善射，举止得体，符合礼教。而且，难能可贵的是他的德操也精粹，对双亲很孝顺，与周围的人应接之中，仁厚为怀，大家也都极为敬重他。子羽在孔子那里学了三年，孔子才逐渐改变了看法，知道子羽是个貌丑而才高德隆的人。对照自己前后的看法，孔子深感以相貌评判一个人会产生误差，于是情不自禁地感叹道：“吾以言取人，失之宰予；以貌取人，失之子羽。”公开承认了自己的错误。

子羽学成后，曾任鲁国大夫，后来南下楚国，设坛讲学，培养了不少人才，使儒家在南方成为一个有影响的学派。

孔子的这个相人失误的例子便告诉我们，虽然我们似乎天生都有相人的本领，但难保不发生误差。再者，我们平常看人都是偏重于一个人的性情和才智，至于那人的命运如何、前途如何，我们就难于洞察出来，因这些和人的性情和才智没有必然的联系。通常我们在社会上会发现许多不公平的现象：有些人既无才又无德，却能身居高位；而有些人才貌双全，人品也不错，却终生沉沦，难有发达之遇。这样的例子在历史上、现实中举不胜举，由此也引出人们的许多感叹。可见，凭“直觉”对人进行判断，则容易以貌取人，难免判断失误。

两千多年来，那些形形色色出身草莽的开国帝王，当他势单力孤、尚未取得天下之时，往往是卑躬屈膝礼贤下士，收揽海内英雄，逐鹿中原，攻打他的各路对手。一旦荡平四海统一天下，这些君王脸就变了，以为天下是孤家一人之天下，故为所欲为，不仅视百姓如草芥，而且认为昔日那些运筹帷幄血战沙场的谋臣猛将大有功高震主之势，非得斩尽杀绝而后快。故无怪乎古人一言蔽之曰：“伴君如伴虎。”因此，那些在帝王手下取得一官半职的人们，为了自身的安危，在辅佐帝王打天下的同时，一边也在仔细揣摩他的君王，判断这位君王是否属于那种可与共患难、不可与共富贵的人物，以便及早抽身引退，远离危险，明哲保身。

春秋时期，吴、越两国兵戎相见。越王勾践遭到失败之后，经过三四年的卧薪尝胆，励精图治，终于一举击败吴国。应该指出的是，在越王勾践从劣势转为优势并最终取得胜利的过程中，越国的谋士范蠡运筹帷握，作出了巨大的贡献。范蠡原先与越王勾践同甘苦、共患难，甚至不惜以自身作为人质抵押在吴国，以换取越国苟延残喘、重整旗鼓的生存时间。然而数年之后，一旦越王勾践灭掉吴国、苦尽甘来之际，范蠡却毅然隐退离开越国。

这是什么原因呢？史籍记载：范蠡遂去，遣人致大夫文种书曰：“飞鸟尽，良

弓藏；狡兔死，走狗烹。越王为人长颈鸟喙，可与共患难，不可与共乐。子何不去？”原来，范蠡不仅足智多谋，而且精于相术。他观察到越王勾践生有一个长脖子和尖嘴巴，以古代的相术原则来衡量，此公只能与之共患难而不能同享乐。因此，范蠡决定功成身退，并且写信劝说越国大夫文种亦应趁早一走了之。

但是文种似乎对越王勾践还抱有一些希望，收到范蠡的信之后，只是称病不朝，并没有及时离开越王。这时，有人诬告文种将要造反闹事，越王勾践也不问青红皂白，即刻赏了一把剑给文种，并且大大挖苦文种一通，让他自杀。

文种作为“狡兔死，走狗烹”的典型，糊里糊涂地死在曾经为之效犬马之劳的越王勾践手中，可谓冤枉！人们认为，范蠡的结果与文种截然不同，因为他有丰富的人生阅历，而且仰仗相术上的某些先见之明，逃掉了兔死狗烹的厄运，达到了明哲保身的目的。

三国时，东吴的国君孙权号称是善识人才的明君，却也“相马失于瘦，遂遗千里足”。

周瑜死后，鲁肃向孙权力荐庞统。孙权听后先是大喜，可见面后却心中不悦。因为庞统生得浓眉掀鼻、黑面短髯、相貌古怪，加之庞统不推崇孙权一向器重的周瑜，孙权便错误地认为庞统只不过是一介狂士，没什么大用。于是，鲁肃提醒孙权，庞统在赤壁大战时曾献连环计，立过奇功，以期说服孙权，而孙权却固执己见，最终把庞统从江南逼走。鲁肃见事已至此，转而把庞统推荐给刘备。谁知爱才心切的刘备，也犯了同样的错误。他见庞统相貌丑陋，心中也不高兴，只让他当了个小小的县令。有匡世之才的庞统，只因相貌长得不俊，竟然几次遭到冷落，不得重用。后来，还是张飞了解了他的真才后极力举荐，刘备才对他委以副军师的职务。

古语讲，相由心生。这是饱含人生经验的一句话。心志高的人，面有奋勇之色；心高气傲的人，是旁若无人的神色。但神色与形相美丑没有直接联系，有人却把相貌美丑作为识人的标准。长得丑、奇形怪状的人，看了的确让人不舒服，但不能因此就把此人的才能否决了。邋遢道人张三丰就不注意衣饰外貌，也不讲卫生，却有着举世奇绝的胆识和气概。貌的美丑不能当做鉴人的标准，可惜许多管理者以



范蠡





貌取人，不能广纳天下高才。刘备作为识人者也算是后人的榜样了，但对庞统这样有绝世才华却相貌丑陋的人也曾因为看起来不顺眼而冷落之。

商界活用

诚然，通过相貌和表情来了解人，是“识人”的一种辅助手段。但是，一旦把它绝对化，把“识人”变成以貌取人，就会错识人才，乃至最终失去人才。

小磊是某大学美术系的高材生，对建筑装饰设计特别擅长，曾设计出不少出色的作品。毕业后，当小磊怀着干一番事业的雄心欲投身一家著名的大公司时，该公司负责人却断然拒绝了他，理由是小磊的身高只有 1.49 米，且皮肤黝黑，相貌难看，影响公司的形象。后来，小磊被这家公司的竞争对手相中。为了报答知遇之恩，也为了争一口气，小磊非常卖命地工作，很快就设计出许多令人叫绝的家庭装饰图，使该公司一下子在装饰市场成为独领风骚的知名企业，并将原先看不上他的公司击败。至此，原先那位拒绝小磊的负责人后悔不已。

由此可见，相貌美丑与人的思想善恶和能力大小并没有必然的联系。既然是察人识人就不应被人的容貌所迷惑，应具有“伯乐”的深邃眼光，辨其贤愚，察其良莠，找出自己需要的“千里马”。

1. 外表与才干不可本末倒置

晋代学者葛洪在《抱朴子·外篇》中深有感触地说，看一个人的外表是无法识察其本质的，凭一个人的相貌是不可以衡量其能力的。有的人其貌不扬，甚至尤为丑陋，却是千古奇才；有的人虽然仪表堂堂，实际上却是个“金玉其外，败絮其中”的草包。倘若以貌取人，就会造成取者非才或才者非取的后果。

管理者要的是人的才，而非他的貌，千万不可本末倒置。

在现代领导管理中，人力资源效用是每个领导者的核心目标。不过，前提是知人善用。在上面的案例中，第一家公司的负责人明显看走眼了。他目光短浅、以貌取人，忽略了自己真正的需求——一个优秀的设计人才，而轻易将小磊拒之门外，以致给了竞争对手扳倒自己的机会。

2. 如何识别人才

选人是一个考察识别人才的过程，不能仅仅因为一个人的外貌丑陋就轻易地加以拒绝。当然，考察识别人才不是件容易的事，只有坚持正确的考察识别人才的原则，才能真正发现人才和认识人才。

(1) 察言观行，以行为主。在识别人才时，既要察其言，又要观其行，但主要

应该观其行。一个人的道德品质和智慧才能，是能够通过一定的行为方式表现出来的，只要能牢牢地抓住这一点，你就可以把人看得八九不离十。

(2) 考察历史与考察现实相结合，以现实为主。为了全面地认识和发现人才，考察其历史就非常有必要。然而，人是发展的，过去好不等于现在好，过去不行不等于现在不行。因此，你不仅要考察人才的过去，更要特别注意考察他最近的工作情况和现实表现。

(3) 既要看其长处，又要看其短处，以长处为主。金无足赤，人无完人。世间不存在十全十美的人，人才也不例外，既有优点，也有缺点。在考察识别人才时，你就要懂得既要考察认识其优点，又要认识其缺点。只有这样才能全面、公正地认识人才。





七尺之躯，贵在协调

原典

容贵“整”^①，“整”非整齐之谓。短^②不豕^③蹲，长不茅立，肥不熊餐，瘦不鹳寒，所谓“整”也。背宜圆厚，腹宜突坦^④，手宜温软，曲若弯弓，足宜丰满，下宜藏蛋^⑤，所谓“整”也。五短多贵，两大不扬^⑥，负重高官，鼠行好利，此为定格。他如手长于身，身过于体，配以佳骨，定主封侯^⑦；罗纹满身，胸有秀骨，配以妙神^⑧，不拜相即鼎甲类^⑨。

注释

①整：这里指匀称、均衡。②短：与“长”相对，长指个子高大，短指个子矮小。③豕：猪，这里名词作状语，意思是像猪一样，下文的“茅”“熊”“鹳”都是这样。④突坦：突出而平坦，这里是饱满的意思。⑤下宜藏蛋：完整的说法为“足底下宜藏蛋”。足底最忌其平如板，古人认为，足心呈“凹”字形，即足弓高虚能藏蛋为佳，这样的足形主大富。⑥“五短多贵，两大不扬”。“五短”指五短身材，头、面、身、手、足都短叫“五短”。这是一种匀称、均衡相，人们多认为是贵相。“两大”指两条腿太长，也是不佳之相。⑦“定主封侯”之“侯”乃古代爵位之一。古代爵位分为公、侯、伯、子、男。这里是封爵之意，泛指高位。⑧妙神：指总体风度、气质上佳，显得文雅潇洒，一说指眼神及其风采。⑨鼎甲：科举殿试分为三甲，名列一甲的共三人，第一名叫状元、第二名叫榜眼、第三名叫探花，这里指第一名状元。

译文

人的姿容可贵之处就在于“整”，这个“整”并非整齐划一的意思，而是要求身体的各个组成部分要均衡、匀称，构成一个有机的完美整体。就身材而言，人的个子可以矮小，但不要像一头蹲着的猪；个子也可以高，但不能像一棵细长无筋的茅草那样单薄地挺立在那里。从体形来看，可以胖，但不能胖得像一头贪吃的熊那样臃肿；也可以瘦，但又不能瘦得如同一只寒鸦那样单薄。这些就是本节所说的“整”。再从身体各部位来看，人的背部要浑圆而厚实，腹部要突出而平坦，手要温润柔软，手掌则要弯曲如弓。脚背要丰厚饱满，脚心要空，空到能藏下鸡蛋则佳，

这也是所谓的“整”。五短身材虽短小，看似不甚了了，却大多地位高贵；两腿长得过分长，往往命运不佳。一个人走起路来如同背了重物，那么此人必定有高官之运；走路若像老鼠般步子细碎急促，两眼又左顾右盼且目光闪烁不定者，必是贪财好利之人。这些都是命相的固定格局，屡试不爽。还有其他的命相格局：如两手长于上身（最好超过膝盖，如刘备），上身比下身長，再有着一副上佳之骨，那么一定会有公侯之封。再如皮肤细腻柔润，就好像绫罗布满全身。胸部骨骼隐而不现，纹秀别致，再有一副奇佳的神态，日后即使做不了宰相，也一定在科考中一举而夺魁。

解读

曾国藩认为，“容贵整”。无论高矮胖瘦，只要达到“整”的总要求，就是“贵”。《冰鉴》这段话再度强调了形体的协调性，并特意指出几种不协调的形体特征：个子矮小不怕，但不可矮得像一头蹲着的猪；身材如树木般高大也很好，但高得如同一棵仿佛会随风夭折的茅草就不好了；体态可以略显肥胖，但不要臃肿得像一头贪食的笨熊；瘦显得精神矍铄，但如果像一只形单影只的寒鸦就有点血性不足了。

从外貌鉴别人才，最易流于主观判断。但社会阅历丰富的人，总能从外貌发现人才的若干特征，本节要讨论的即是这种特征的规律。从外貌鉴别人才，“整”是探求其规律的不二法门。整，不指人长短漂亮英俊，而是人的身体部位均衡、匀称、协调与否。在国画中，各图位匀称是美的，而奇峰险水、布局奇异的，也是美的，关键在它的整体风骨情调是否有绝妙的神韵。人才之道同理，因此不以长短肥瘦论英雄。

长短肥瘦是论人整体态势，是远观的结果，而近观细察，也是必不可少的。因此背腹手足则可论述“容贵整”的若干细节形态，作长短肥瘦的补充。

长短肥瘦不以美丑为标准，口腹背手足也不以形状、肤色论前程和才能，而是论其特点。

背：背是负重的工具，宜圆厚，厚能负重，担当大任的象征；圆可通融，是立于群人之中左右逢源、四通八达，行事有分寸、有办法的象征。前看如昂，后看如俯的是好背；偏薄如坑，短狭如驼，曲折佝偻的是次背。

腹：腹部内藏六腑，以形圆、皮厚、下垂为佳，以扁平、皮薄而短者为次。腹部外突而不失平坦之征，表明有承受大任、突出在众人之外之象，但又有平坦之势，供他人平稳生活之地。这样的人才有对他人的宽阔胸襟。人们认为“大腹便





便”是福寿之相，因此有“将军肚”之说。

手：手与足合称“四肢”，加上头合称“五体”。佳手软而长，滑而净，不露筋骨。诸如手过腰者，身小手大者，手垂过膝者，手端厚者等为佳；手不过腰，身大手小，手粗硬者，手薄削者等为次。手宜温软，是贵人之相。大凡有地位有权势有财富的人，脱离体力劳动多年，休养处尊，即便如刘邦一样早历艰辛的人，体势劲力已大变，手上的毛茧消失得干干净净，反而成了温软之物，再加上香薰玉沐，自然不是劳动人民的粗硬大手可比了。

足：“足”“上载一身，下运百体”，虽然位居最下，但作用很大。足厚、正、长者为佳；侧且薄，横且短者为次。足宜丰满，下宜藏蛋。这一点可用现代生理学来解释。足分弓形足和扁平足，概源于骨骼构造。足弓形高的，下可藏鸡蛋。扁平足不利于足部血液循环，因此不胜长时行走，曾有一段时间征兵对扁平足有限制。弓形足弹跳力好，行动迅捷，血液循环快，不易彼劳，宜于长足跋涉，因此是军人必备条件之一。

以上对背、腹、手、足“整”的要求，在现代解剖学都可找到对应的依据。这是中国古人识人的一种逻辑，现代人体生理学数据，倒不如中国古人的观察理论来得直观。

容与形、神有世俗的关系。形有余的举止端庄，严肃，巍巍然而来，怡怡然而去。形不足的却是猥猥琐琐，神态萎靡，走路摇晃不定，声音嘶哑。

形有余的，具体而言，指眼睛明亮有神，精神抖擞，举止端正，办事沉着老练，处变不惊，不论何时何地，都能坚守其节操，也就是“不以物喜，不以己悲”的境界。一个人能做到此，已是难能可贵，其命运当然属高贵之辈。

形不足就是形有余的反面，即精神委顿，气质猥琐。以这种状态立于人世，肯定惹事生非而招来官司牢狱之灾，即便阴差阳错做了官，最后也得丢掉乌纱帽。

总而言之，形无定格，恰好就是好。如此，我们今天在考察形体方面，其实可以抛开“五形之说”，以“健康”“精干”“协调”等为尺度更简便、更实用、更具时代特色的鉴识理念来鉴别人才。

❧ 处世活用 ❧

古人认为人的面相脸型与人的成就有密切关系。科举考试应当不会以貌取人。然而因貌丑被剥夺状元资格的却不少。传说黄巢因面目狰狞如钟馗，本应中状元却因貌丑而落榜，愤而写下《菊花》诗。唐朝选拔官员有规定，除了考试，还要看应

选者的身相口齿，这是对官员形象的考虑。就像今天对秘书、公关人员要求有漂亮的外表、优雅的风度一样。但在明朝的科举史上，点状元除要求文才出众外，还要求相貌超群，就是说要美男子才能当状元。皇帝点状元之前，考官乃至皇帝本人都要考察三鼎甲的相貌，然后再决定状元、榜眼、探花的名次。这个要求让一些文采飞扬而面目不佳的人丢掉了状元。以应试者的外形美丑来定夺状元，实在是舍本逐末了。明朝有几个皇帝都是如此。而始作俑者，就是太祖朱元璋。

据查继佐的《罪惟录》记载，洪武四年，明朝举行第一次科举考试。论文才，状元该是郭翀。可朱元璋觉得此人貌不惊人，不足以显示大明帝国的新兴气象，于是将气宇轩昂、相貌堂堂的吴伯宗点为状元。



朱元璋

有其祖必有其孙，朱元璋的孙子明惠帝朱允炆登基，成为明朝的第二位皇帝，在位仅四年。在建文二年殿试过后，原拟状元是王艮，因其貌不扬，被抑置为榜眼。谁来当状元呢？当时的考卷官有的倾向胡广、有的倾向杨溥，谁也说服不了谁。惠帝就立即宣胡广、杨溥上殿，亲自定夺。这二人都在外面等候。首先宣的是名叫胡广的秀才，那杨溥是湖北（胡广）人，一听宣胡广秀才，以为是自己，便屁颠屁

颠地奔上去。岂知那胡广争先到了殿前，惠帝见他文雅秀气、仪表堂堂，就“一见钟情”，定他为状元。这杨溥空欢喜一阵，状元没有当成，只得到个二甲进士，连一甲都未进，的确有点冤。不过那胡广虽相貌堂堂，可名字却令建文帝不高兴了。“胡”在当时指的是北方那些袭扰中原的少数民族，“胡能广乎？”意思是北方胡人政权还能让它扩大吗？当然不行，于是惠帝给胡广赐名“胡靖”，以便“蛮胡”安定。从此没有了胡广，只有状元胡靖。其实汤溥长相本来也不差，可惜上殿的时间迟于胡广，只得痛失桂冠。

后来建文帝的帝位被推翻，倒是王艮以死相殉。而胡靖却投靠了永乐皇帝，做了高官。

明英宗对朝臣的相貌也特别看重。天顺年间，大同巡抚韩雍升为兵部侍郎，英宗发诏让大学士李贤举荐一个与韩雍人品相同的人继任。李贤举荐了山东按察使王越。王越人长得身材高大，步履轻捷，又喜着宽身短袖的服饰，英宗见后很是满





●

意，说：“王越是爽利武职打扮。”后来王越在边陲果然颇有战功。

当然人的外貌不是判断人好坏的唯一标准，有相貌超群的栋梁之才，也有外貌俊秀、仪表堂堂的贪生怕死之辈。

五官分明，相由心生

原典

貌有清、古、奇、秀之别^①，总之需看科名星^②与阴鹭纹^③为主。科名星，十三岁至三十九岁随时而见^④；阴鹭纹，十九岁至四十六岁随时而见^⑤。二者全，大物也^⑥；得一亦贵。科名星见于印堂眉彩，时隐时见，或为钢针，或为小丸，尝有光气，酒后及发怒时易见。阴鹭纹见于眼角，阴雨便见，如三叉样，假寐时最易见^⑦。得科名星者早荣，得阴鹭纹者迟发^⑧。二者全无，前程莫问。阴鹭纹见于喉间，又主生贵子；杂路不在此格^⑨。

注释

①貌有清、古、奇、秀之别：清，即清秀的相貌，表现为精神俊朗，气度清纯，以及谈吐温文尔雅、举止端庄斯文；古，指为人淳朴、气质敦厚，言谈卓越，举止高迈。即古朴的相貌；奇，即奇伟的相貌，指形相体格魁梧，挺拔伟岸，风度气势非同凡响；秀，即秀美的相貌，表现为形貌秀丽，俊美端庄，风度可人，神彩怡人。②科名星：是上腾于天庭而凝结于帝座的紫气，它出现在印堂与眉毛之间。③阴鹭纹：生长在眼眶之下的皮纹，称卧纹。此纹为后天修善积德而成，主人大器晚成。因为阴鹭纹细小，只有在皮肤松弛时才容易发现，所以下文说“阴雨”和“假寐”时容易发现。④科名星，13岁至39岁随时而见：古人认为，人的青年期从13岁开始，壮年期至39岁为界限。科名星在这段时间能“随时而见”，主年少时的荣辱。⑤阴鹭纹，19岁至46岁随时而见：19岁至46岁，是一个人的成熟阶段，见识增加了，修养更深。因此，会有阴鹭纹出现，这是其一；其二，阴鹭纹是靠后天积德修道而成，并主人大器晚成。所以，19岁与46岁，相对科名星的13岁与39岁要晚一些。⑥二者全，大物也：二者，指的是科名星和阴鹭纹。大物，不同于一般的人物。⑦阴鹭纹见于眼角，阴雨便见，如三叉样，假寐时最易见：假寐，指似睡非睡的状态。因阴鹭纹细小，只有在皮肤松弛时，才容易看见，所以说，“阴雨”和“假寐”时易见。⑧得科名星者早荣，得阴鹭纹者迟发：科名星在13岁起，所以主“早荣”。而阴鹭纹是靠后天人的修养、行善、积德所养成，所以到一定年纪才出现，主“迟发”，大器晚成。⑨杂路不在此格：杂路，指阴鹭纹不在





咽喉部位，而在其他部位。格，格局、模式。此格，指的是“见于喉间”“主生贵子”。

译文

原典大意为：人的面相有清秀、古朴、奇伟、秀丽之分。这四种面相分辨的主要标准是科名星和阴鹭纹。科名星，13岁至39岁这段时间随时都可以看到；阴鹭纹，19岁至46岁这段时间也随时可以看到。阴鹭纹和科名星都具备的话，将来不会是一般的人物；如果能具备其中一样，将来也会富贵。科名星出现在印堂和眉彩之间，有时会出现，有时又隐藏不现，形状有时形如钢针，有时形如小球，还有一种发光之气，在酒后和发怒时容易看见。阴鹭纹出现在眼角之处，遇到阴天和雨天便可看见，样子像三股叉，在人快要睡着的时候最容易看见。带有科名星的人，少年时代就会显荣发达，带有阴鹭纹的人，发达的时间要晚一些。如果科名星和阴鹭纹都没有，这人就没有什么前程可言了。另外，如果阴鹭纹出现在咽喉部位，主人生贵子。阴鹭纹出现在其他部位，则属于其他杂格，不在此例。

解读

曾国藩把“容”和“貌”分开来，其目的在于分清层次而突出重点。在“貌”之下，《冰鉴》主要分析的是科名星和阴鹭纹。

科名星实际上就是位于印堂和眉彩中间的一种黄光紫气。它上腾于天庭而接于帝座。大概这种光气是吉兆，所以用星官冠其名，况且，它处在面部三庭中的“天庭”。自然是“得科名星者早荣”，科名星在13岁至39岁这段时间随时可见，但是其形初无一定，不易察知，只有一饮酒和发怒时会因气血冲动而显示出来。其形状也看得见了，有时像钢针，有时像小球。

古代民间说法认为，人13岁进入青年期，39岁壮年期结束。在这一段时期之中，科名星随时都可以出现，因此科名星是先天禀赋，《冰鉴》说“得科名星者早荣”。

“阴鹭”一词源于“惟天阴鹭下民”，是《尚书·洪范》句，意思是说，“只有上天才默默地安定下民”。“阴鹭”为“暗中安定”或“暗中决定”，即“阴德”之意。古人认为，两眼下的卧蚕部位的纹主宰着阴德，因此称为阴鹭纹，今称“眼袋”，也称龙宫、凤袋、泪堂。所谓阴鹭，就是现世所积下来阴功大德。阴鹭纹是有没有阴德以及阴德大小的记账本。

我们已经知道，阴鹭纹是靠后天的修养和积善积阴功而形成的，但为什么积了德就能使面部布上阴鹭纹呢？这究竟是主观臆断，还是确有其事呢？

人的相貌有老少变化的不同。先天与后天的相貌有变化，儿时自然之相与成人后社会之相有差别，平常之相与突变时之相有差别，内心之想与表面之相有差别。盖因为人有自然特性，又有社会属性，其相貌也随各种事态而变化。外界的时过境迁，会反映在相貌上来，人身上的修养、学识、胆气、情绪、性格、生活习惯影响心理进而影响生理的变化，最终，变“心”为“形”而形成纹。这就是阴鹭纹产生的道理。眼睛是心灵的窗户，因此，阴鹭纹主要出现在眼角处。“相随心生，相随心灭”“善有善相，恶有恶相”。这些古语都说明了相既有先天性、自然性，又有后天性、社会性。

阴鹭纹与其他纹相比很浅很细，所以平时皮肤稍胀就很难看见，只有阴雨天和似睡非睡之时，皮肤松弛，才容易看见。

科名星和阴鹭纹，一为天生，一在人为，曾国藩将二者相提并论。但对科名星介绍不多，重点是说“阴鹭纹”。是因为先天禀赋自己难以把握，而后天修养人人可为呢？

他想告诉世人，人的吉凶祸福，并非“万般都是命，半点不由人”，而是可通过多行善积阴功而改变自己的命运呢？

古人传下十种方法从相貌上来考察人物。前三法是观人的精神状态；四、五、六、七、八法是讲如何对人的形相体貌进行细致入微的观察。第九法是讲察人的“声音与心田”的善恶，第十法讲“形局与五行”，实际上对人的形相、体貌、精神各方面进行总体把握，也就是对前九法的总结。十观法的内容由“神”到“形”，从局部到全局，层层推进，无论从单方面，还是整体，都容易了解、掌握。

1. 相貌仪态观人法

如果一个人相貌堂堂，中正而有威严，这个人自然当属富贵中人。这种人有如猛虎下山，百兽莫不自惊而逃；有如猎鹰腾空，狐兔之辈顿时战战惊惊。他是不是显示出威严来，不在于他是不是发怒生气，即使平时他和颜悦色的时候，也会让人感觉到一股震慑人心之力量。一个人的威仪不光可从眼睛看出，还可以从他的神色、颧骨、脸谱、眼睛及其他动作中去发现。这种形貌的威仪是内敛的。

2. 精神状态观人法

人的身躯有如万吨巨轮，在巨浪中前进，必须稳稳当当，摇不动，拉不动。把握这万吨巨轮的就是一个人的精神。精神状态可能看不见，摸不到听不到，但是可以感觉到。一个人无论是坐着，站着还是躺着，其精神状态都是要表现出来的。即使久坐，也不会困顿浑浊，而是愈坐愈有神气。他的精神状态如旭日东升，光芒直射他人的眼目。又像是秋天的长空皓月，清辉光亮。





3.神清观人法

一个人虽然身单瘦弱，但只要精神爽然，也就有富贵之相，这就是谓的神清。浑浊之中缺乏神采，这种情况叫“软”。

4.头额观人法

头乃一生之主宰，四肢之中枢。额方，头顶突出的人，便是辅佐良臣。头脑滚圆的人健康长寿；头脑扁窄者、额头低陷的人碌碌终日，难得成功。

5.面部配合观人

面部有五岳、三庭。“五岳”指东岳左颧骨，西岳右颧骨，南岳是额头，北岳是地阁，中岳是鼻子。东岳要求适中周正，不可粗壮下陷。西岳与东岳相似，两边颧骨要对称。南岳要求平阔中正，不要有坑坑洼洼。北岳要求方圆饱满，切忌尖突歪斜，弯曲翻卷。中岳要求方方正正，气势挺拔，直接印堂。五岳之间要相互朝拱，彼此顾盼。如此之相为佳相。

三庭指额门、准头（鼻子）、地角，又名三才、三主、三表，是专指面部而言。三停的最基本的要求是长短、高低、大小要平等匀称。观察三才，要结合流年、部位、气色等方面进行综合判断，不能只据某一处来断定。

6.“五官”“六府”观人法

面部还可分为五官、六府。

五官指眉、眼、耳、口、鼻。眉是保寿官，生得清高、疏秀、弯长者为佳，最好高目一寸。眼为监察官，黑白分明，无论是凤眼、象眼、牛眼、龙眼、虎眼、鹤眼、猴眼、狮眼、鹄眼、孔雀眼、鸳鸯眼，只要黑如漆，白如玉，神藏不露，波长射耳，自然而清秀，都是佳目。耳为采听官，对耳的基本要求是，大小无论，但要轮廓分明，喜白过面，不管是水耳、土耳、金耳、牛耳、圆棋耳、贴脑耳、对面不见耳，最好高眉一寸。只要轮厚廓坚，红润有色，内有长毫，孔小不大，都是佳耳。鼻为审辨官，要求是丰隆、挺直，只要端正，不歪不邪，不粗不细，都是佳鼻。口为出纳官，唇红齿白，两唇齐丰，人中深长，仰月弯弓，只要不反、不昂、不掀、不尖，都是好口。

六府包括天府、人府和成府。天府指天庭、日月二角，人府指两颧，地府指地角边腮。每府两处部位，所以共称六府。天府要求方圆明净，不露筋骨；地府要求不粗不露，方正插鬓；人府要求不昏不惨，不尖不歪，不粗不大。

7.腰背胸腹观人法

一个人的背要宽厚，腰要圆硬。切忌背坑洼不平，背薄肩垂，或者肩膀吊晃，脖子细弱。腰要圆硬挺直，不能细小软弱，臀部要平厚有弹性，不能尖突也不能向

下沉坠。胸脯要宽平满实。胸骨不能粗露，脖子下面的两条肌肉明显。心窝不凹陷下去，腹要像挂葫芦一般，即有囊。脐部下面的肌肉喜横生，也不能尖削。如果像鹄肚、鸡胸、狗肚，那就糟糕了。一个人要是头脑硕大，无棱无角，或是大腹便便又没有囊腹，此人不是村夫，就为赌徒，不是莽汉，便成木呆之人。即使某人暴发成富，若其头脑尖削陷软，有狗肚鸡胸，最终也会破产败落。

8.手足观人法

手足应该细嫩厚实，有八卦文者为佳。手要红润鲜明，或有奇异之纹，手指大小匀称。掌平如镜，温软如棉；手掌要厚实肥大，不能干瘦。指尖长者聪明，指节粗者愚笨。四指合拢，筋骨指节无漏缝，此人善聚财。足背要有肉、有纹、有痣的话就更好；脚不能扁薄无肉，横短狭小为次；足弓要高，脚心要空，能藏一个鸡蛋的话，主富贵。

9.心、声观人法

眼睛是心灵的窗户，我们通常能从一个人的眼睛里看出其心的善恶。眸子明亮，心地善良；眼神昏浊，笨愚不明。眼光上视，心比天高；眼睛下视，必有心事，眼珠转而不言，必定心事重重；眼睛斜视，口是心非，害人害己。眼神凶恶，其心也毒；眼神慈善，其心仁义。察人不仅看形相，还得看心相，如形相平平但心地慈善，最终会得福禄。如相貌堂堂，但阴险诈恶，虽享富贵，最终没有好下场。

声音出自丹田，要响亮，如雷贯耳，如钟鸣，如锣响鼓擂，如金属之声，清脆嘹亮。如果有这种声音，能弥补相貌的不足，终享荣华。人小声大，人大声雄，深远洪亮，这是富贵绵达之相。声音低小散乱，如破锣破鼓，如弹棉花枯焦嘶哑，这是短命贫穷之兆。

10.形、行观人法

形指形局，就是一个人的体形格局，如龙形、鹤形、狗形、狐狸形等，实际是以物拟人。这种人与动物的互拟手法，可分为三类：一是全形相肖，如凤形、马形；二是部分相肖，如鹰鼻、燕颌；三是动静习性相肖，如鸭步、狼吞、虎视。这种方法有一定的道理。我们在生活中不是常有用“虎视眈眈”“狼心狗肺”“美女蛇”之类的词语来形容一个人么？这是自古以来人与大自然即有密切联系甚至互相感应的一种体现，但人毕竟不同于动物，若比拟得太具体、太绝对，就属牵强附会。人的长相、体形主要取决于遗传基因，而知识、技能和个性，则受后天教育、社会等影响，仅从动物的形象特征去断定人的心性和命运，显然是荒唐的。

行指五行，金木水火土。“形”分五行，与“行”相配，合者佳，不合者次。古书上有：金得金，刚毅深；木得木，资财足；水得水，文章贵；火得火，见机





果；土得土，厚丰库。人在五行中，金形人属白色，木形人属青绿色，水形人属黑色，火形人属红色，土形人属黄色，这是五行正局，与此相符就是富贵福寿之征，相反相悖的话，是贫贱短命之兆。

曾国藩是一个十足的文人，所以对文人相情有独钟，所以专门举出“清”“古”“奇”“秀”四种文人格局加以论述。

精神澄明清澈，举止文雅叫做“清”，有如桂林之枝，昆山之玉，有超凡脱俗之概，不染尘俗。清相之人如鹤立鸡群，出类拔萃，仪表非凡，格调高雅，不坠红尘，气势豪迈，这是真“清”。那种寒酸贫薄，自以为是，故作斯文者，属于酸不溜丢的假“清”。

“古”相人的气质古朴，风度自然，见多识广，才高八斗。在外为贤达名流，有广济天下之志；在内则是名宿隐士，独善其身。这种人有如浑金璞玉，不须细加雕琢也会风采怡人。真“古”如苍松古柏，质真朴诚，神定气足，荣辱不惊；假“古”则举动费解，思维怪异，故作深沉，心浮气躁。

相“奇”是指人身材高大奇伟，气宇轩昂，体魄健壮，步伐矫健，进可出将入相，退可超凡入圣，文有经天纬地之才，武有安邦定国之计。而那些装腔作势，大模大样，得意忘形，混淆是非者，只能算是假“奇”。

相“秀”是指人气势祥和，眉清目秀，神采怡人。如明媚的春光，如袅袅之轻风，如三春杨柳拂面，水天一色，令人心旷神怡，让人觉得可爱而不可亵，可近而不可玩，这是真“秀”。那种浓装艳抹，描眉画眼，故作姿态，雄性雌声则只能叫“媚”了。

曾国藩在《冰鉴》中列举“清”“古”“奇”“秀”加以论述，足见其对文人的重视。但是他看相不重外貌而重内心，这是他高人之处，也是相士们望尘莫及的。

处世活用

常言说“相由心生”，认为一个人的相貌是他内心的反映。内心善良的人，外表也和善；内心狡诈的人，外表则狰狞。人们由经验得出的这些论断，并非无稽之谈，它们是有科学依据的。

面孔是对一个人的气质、情绪和性格的记录。人的表情是由皮下微小的肌肉活动决定的，由于做出面部表情的肌肉长期对其上的皮肤和其下的骨骼进行习惯性地牵拉，这就从很大程度上决定了一个人的面部特征。所以一个人最常见的情绪是能在面孔上表现出来的，例如怀疑或情绪冲动，自信或缺乏自尊，悲观厌世或乐观豁

达，往往能“凝固”肌肉。

林肯曾说过：“一个人在40岁之后，就应该对自己的长相负责。”随着年龄的增长，社会交往和与人交流的逐渐增多，许多习惯姿势、语言和面部表情等就会更多地在他们身上留下痕迹，面孔也就越能反映人的日常心态。

阴鹭纹就是“变相”的主要依据。《拍案惊奇》上讲了一则关于阴鹭纹的故事：

明朝时的袁柳庄是一代观人大师，著有《柳庄相法》一书。当时他经常出入于官宦人家，被奉为贵宾。一次，王部郎家中不断有人患病，便请来袁柳庄为其“诊断”。袁柳庄为王部郎“把脉”一番，便认定有下人方主。正在这时，一郑姓奴仆出来，袁柳庄一看其相，便断定正是此人。王部郎听从了袁柳庄的意见，把郑某遣送出门，从此，王部郎家眷病愈，王家也平安无事了。

这个姓郑的仆人出门以后，在路边上公厕时捡到了一包二十多两银子。捡到了这么多银子，一般人当然会惊喜若狂，而郑某心地善良，心想：这么多银子，一定是有人用它作大用，自己拿了，于心不忍；况袁柳庄相面，断定我已是贫苦之相，金钱在身，只怕招来横祸。于是，他就在厕所一直等到了银子的主人回来，银主乃是一地方大员，也姓郑。这些银子是他上京城打通关节的费用，见有此拾金不昧者，大为感动，恰好此官无子，便收郑某为义子。后来此官平步青云，郑某也靠他世袭得了官职。

几年之后，郑某去拜访原主人王部郎，谈起自己的境遇，二人大为感慨，对袁柳庄的识人相面颇有微词。正巧此时，袁柳庄前来拜访王部郎。郑某为了奚落袁柳庄，又换上昔日为仆时的衣着，在一旁侍茶。

袁柳庄一进门见了郑某就说：“此君应是金带武官之职，怎么在此为仆呢？”

王部郎提醒他说：“此人就是前几年先生给相过面，说他方主且贫贱的那人，今天怎么又说他是贵人呢？”

袁柳庄说：“此君满面阴德纹，假使不是救人之命，也是还人之财，骨相已经发生了变化，有德之人，人亦报之，所以有今日之贵。”

此话一出，王、郑二人对袁柳庄更为折服。

这个故事更是形象地说明了阴鹭纹，也就是行善积德对人一生命运的影响。

人的面孔会日益表现出性格，不同的生活会在不同人们的脸上显出相应的痕迹。不过脸部特征的解读有多种可能性，因此，还要进一步深入了解，以免看“走眼”。

既然“相由心生”，有什么样的心境，就有什么样的面容，那么我们该如何通过容貌看穿人心呢？





汉明帝

昙照是唐朝著名的法师，他对“貌”的解读相当精准。一次，他认识了裴章父子。他见过裴章后，就对他父亲说：“你儿子额头饱满，下巴方圆，将来一定会有一番大成就。”果不其然，裴章二十多岁就考取了进士，第二年就被任命到太原做官。可是他上任之后，就抛弃了老实、呆板又不漂亮的结发妻子，同新结识的漂亮女子厮混在一起，致使糟糠之妻抑郁而死。

当昙照法师再次看到他的时候，惊叹于他的变化：“过去你额头饱满，下巴方圆，如今额头怎么有了倾陷之象，下巴也削减了？你的面相变得如此之多，一定是做了什么缺德之事吧？”

读到这里，你一定惊叹昙照法师看人之准吧。其实，他能看到的面相，我们也能看到。一个人的个性、心思，都会通过面部特征表现出来，这就是“以貌取人”的奥秘。所以，我们对人的第一印象是从头看到脚，而解读一个久未见面的人，只要再次回到这个人的脸部仔细观察，就能知道他的近况了。

《后汉书·虞延传》记载：新野功曹邓衍，因是外戚，有一次得以参加朝会。邓衍姿容出众，仪表不凡，初即帝位的汉明帝刘庄见了，自叹不如，对左右说：“朕之仪貌，岂若此人！”特赐给车马衣服。虞延以邓衍有容仪而无实行，就未曾待之以礼。明帝既赏识邓衍，便下诏令他以功曹职位来京朝见，既到，任为郎中，不久又升为玄武司观，即负责管皇宫的北门，俸禄一千石。后因邓衍在职不服父丧事，明帝知道了，叹气说：“‘知人则哲，惟帝难之’。信哉斯言。”衍惭愧而退。人们因此以虞延有知人之明。

汉明帝与虞延对邓衍的看法截然相反：汉明帝这人一贯偏激，看人往往片面，一见邓衍仪表出众便无限赞誉，既赏物又连接让他升官，而不问他的能力和品行如何，确是以貌取人的典型。后知道邓衍在职不服父丧，汉明帝才承认看错了人，自叹知人难。因为邓衍为了当官，父死而不服丧，这在古代是大不孝，是个缺德的人，为人所不齿。事情被揭发了，邓衍也自感惭愧而辞职回家去了。

虞延能知人，是因为他不以貌取人，而是看重实际行动。当时，虞延任南阳太守，为人正直，执法如山，即使皇帝国戚，也不讲私情。邓衍是他的属员，汉明帝虽赏识邓衍，予以重赏，但虞延认为他“华不副实，行不配容”，即仪容与德

行不相称。邓衍自京回南阳有三年之久，虞延都不任用。因此，汉明帝才令邓衍到京任职。结果，汉明帝却因此犯了用人的大错。可见，汉明帝以貌取人则误，而虞延看人不重仪貌而重其行，故能知人。

大千世界，芸芸众生，人的相貌、性格千差万别。相貌堂堂、潇洒倜傥者有之；相貌丑陋、身材猥琐者也有之。也因为如此，才显出世间众生的五彩缤纷。物竞天择作为自然规律，谁也不可能违背。用人之道，既有漂亮的外表，又有满腹才略当然最好；相貌丑陋，才华横溢者也与大局无妨。古人说过：“肤表不可以论中，望貌不可以核能。”这是警告人们仅凭外貌不能评价一个人的品德才能。

在曾国藩看来，人之贵贱有先天的成分在其中，可不必深究，而从人之贵贱中透出的忠奸贤佞，就有必要仔细斟酌了。从用人、识人角度来讲，这是一个用人者必须具备的基本功。

知人难，难在分其良莠、贤佞，这是因为人是很复杂的。《六韬·选将》举了15种人的例子：有的外似贤而实不肖，有的外似善良而实是强盗，有的外貌恭敬而内实傲慢，有的外似谦逊而内不至诚，有的外似精明而内无才能，有的外似忠厚而不老实，有的外好计谋而内乏果断，有的外似果敢而内实蠢才，有的外似诚恳而内不可信，有的外似懵懂而为人忠诚，有的言行过激而做事有功效，有的外似勇敢而内实胆怯，有的外表严肃而平易近人，有的外貌严厉而内实温和，有的外似软弱其貌不扬而能干。人往往就是这样表里不一。尤其是对于佞奸者来说，是因其能以假象蔽其真相，以外表忠义掩其内心的奸滑，且其谋深术巧，使人迷惑而难辨识。

因此，观察一个人，不能只看其表面，要透过其表面现象透视其内心世界，这就是说要表到里，看他是否表里一致，才能知其人。要做到这一步，确实不易。而能否知人，决定于如何看人。如看人重德、重其实践，佞奸者骗人之术则难于得逞。如果只听其言而不察其行，且喜人歌颂，恶人直言，就恰好为阿谀者所迷，把佞奸视为忠直，将忠直视为佞奸。

职场活用

办公室人多是非多，有些人表面老实，但最爱兴风作浪，不但难以保守秘密，更有意无意散播是非。认清这种人，可以暗中防范一下。

1. 眼神闪烁心术不正

眼神闪烁不定，爱四处张望，说话的时候不知道焦点放在哪儿，这样的人让人不舒服，多半不是什么正人君子。如果这样的眼神再加上眼睛是三白眼、四白眼或





三角眼的话，就更有可能是奸猾之辈，要提高警惕。

2.鼻尖无肉工于心计

古人认为，不论男女的鼻头皆宜圆不宜尖，因为鼻头越有肉，心地越善良，有容人之量。相反，小人多是鼻尖无肉，反映他内心敏感，比较工于心计。如果再加上鹰鼻或鼻骨凸起的特征，就更容易做出损人不利己的行为。

3.鼻子不正喜诋毁人

鼻歪或人中歪的人，大部分是心术不正之人。因为有点小聪明，所以经常好讲歪理，甚至言过其实，抵毁他人，而有时为了一己利益，更会不择手段，最好对其敬而远之，以免掀起风波。

4.唇薄嘴歪善造谣

所谓唇薄言亦薄，唇薄的人虽不至大话连篇，但本性较虚弱，其言不可尽信，况且这些人有随便编造故事的“才能”，是讲人坏话的高手。至于嘴歪的人，其人多属口是心非之辈，有时更会不能自制地出言伤人。

5.舌尖齿疏是非第一

舌头又尖又长俗称“蛇舌”。这种人往往口才了得，生性比较狡猾。牙齿不齐整，牙与牙之间多隙者，本性喜欢讲话，却常常口不择言，容易得罪别人，且又难守秘密。如果两者兼备，便是个正宗的“是非精”。

6.头先过步爱搞事

步行姿态也是一种动态的相学。正直之人走路时大多腰身端正，步伐稳重，但小人走路则多脚跟离地，头先过步，反映内心诡计多端。如再配合以上任何一项小人面相特征，更是搞小动作的专家，不可不防。

以上几条就是办公室中识别表里不一者的方法，当然这些观点只能作为识人时的补充参考，而不能奉之为圭臬。因为相貌虽丑陋，但性情却很好者也大有人在，这就要求我们平常注意细心观察人的行为，通过他的言行来判断一个人的素质和才能。

相貌的贵贱之分

原典

目者面之渊，不深则不清^①。鼻者面之山，不高则不灵^②。口阔而方禄千钟，齿多而圆不家食^③。眼角入鬓，必掌刑名^④。顶见于面，终身钱谷^⑤，出贵征也。舌脱无官，橘皮不显^⑥。文人不伤左目，鹰鼻动便食人^⑦，此贱征也。

注释

①目者面之渊，不深则不清：渊，水潭，是深而静止、清澈见底的水潭；深，指目光深沉、深邃，不是指眼眶深陷；清，指脸部气色清爽。②鼻者面之山，不高则不灵：高峰，指鼻梁高耸和准头丰圆，整个鼻子如山脉有雄伟之气势。灵，指脸部所显示的机灵秀美之气。③口阔而方禄千钟，齿多而圆不家食：禄，俸禄，古代国家发给官员的薪水。钟：古代容量单位，其容量为六斛四斗。千钟，言俸禄丰厚，不是定指。齿多，牙齿是有一定之数的，本无多少之分，因此，此处的“多”为“细小”之意，牙小，看上去就多。家食：“家”是名词作状语，“家食”是在家里吃饭的意思，“不家食”不在家吃饭，引申为居官在外，享受国家俸禄。④眼角入鬓，必掌刑名：眼角入鬓，指两眼秀长，眼角斜插至鬓发。这种相者，不但有威仪，而且性格坚强，眼里容不得一点沙子，嫉恶如仇。掌：掌管，当家。刑名：代指司法大权。这两句话是说，双眼秀长，眼角直插鬓发者，最终掌司法、生杀大权。⑤顶见于面，终身钱谷：见，通“现”，顶见于面，指中年秃头谢顶，使头顶与额角相连。司：主管，主持。钱谷：指一生一世都不缺钱花，代指财经大权。⑥舌脱无官，橘皮不显：舌脱：说话不清楚，即口吃，古认为口吃者无官运。橘皮：指面部皮肤粗糙，毛孔显露，就好像橘子皮。不显，地位不显耀，即做不了高官。⑦文人不伤左目，鹰鼻动便食人：目为文星，目有伤必损文星，为什么只说左而无右呢？因为古来定例是“男左女右”。有伤左目，即左边眼睛受了伤。鹰鼻，指人的鼻尖下垂呈钩状，就像老鹰的嘴巴。动，动辄，经常的意思。食人，吃人，伤害人。

译文

人的双眼就像面部的两方深潭，神气如果没有深邃含蓄清幽状态，面部就不会





给人神清气爽的感觉。鼻子就像面部的一座高山，鼻梁和准头如果没有挺立高拔的气势，面部就会缺少秀美山岳的灵敏之气。口宽唇阔且方正的人，一定能够身居高位，享受国家俸禄。牙齿细碎圆润如美丽洁白贝壳的人，一定能在外乡谋得一官半职，不必屈居家中。眼角秀长并且斜插入鬓角的人，一定能掌握生杀大权，在司法部门任高职。秃发谢顶并与额头连成圆圆一片的人，终身富有，所谓“十额九富”是也。这些都是地位显贵而尊荣的象征。舌头大、又意思表达不清的，必定没有高官之运；面部皮肤如橘皮似的人也不会显达。文人的左眼是文曲星，不能受到伤害。鼻子像老鹰一样的有钩之人，为人凶狠，动不动就吃人。这些都是卑贱的特征。

解读

本节专门讨论目、鼻、口、齿等，进一步说明“貌”的贵贱。古人对这些部位十分重视，认为对人的命运影响很大。

眼睛

人们对眼睛进行了十分细腻的观察，总结出了以下一些内容，其大略如下：

眼睛细小的人做事很讲求计划，稳扎稳打，步步为营，从来不做操之过急的事。这种人仁慈友好，具有很好的奉献精神，但是他们一般缺乏主见，喜欢随声附和。

眼睛大的人具有演说家、雄辩家的才能，生性灵活。温和善良，心胸开阔。眼睛长的人决断力强，判断力比较准确，有一定远见。一般认为，长眼的人稳、准、狠，责任心强，办事严肃认真。

眼睛圆的人比较聪明，反应机灵，反应敏捷，第六感觉很强，悟性很好。有经验的人曾经指出，这种人很贪心，得寸进尺，不讲信用。

眼睛凹的人往往能够透过现象看本质，洞察力较强，心思比较细密，考虑问题比较冷静，善于深思熟虑。但是因为考虑问题比较细致，做事比较慢，胆子比较小，做事总是三思而后行。

眼睛小的人做事有耐心和恒心，但是比较呆板、保守，不敢越雷池一步。

眼尾有两条纹路的人慈眉善目，说话温和、讲理且慈祥。

眼睛下方凸起而有肉的人语言能力很强，具有较好的表达能力，乐感好，对音乐的记忆力强。人们认为，眼下为言语之官，所以总结出这样的话。

上眼脸之眼头有圆形的人协调能力很强，人缘不错，办事循规蹈矩，脚踏实地。

黑眼珠小的人很机灵，但往往难以作出正确的判断，其原因是因为聪明过度。

有一对三角眼的人比较狡猾，是典型的守财奴，因此常干些损人利己的事去挣钱。

眼皮无肉且眼睛外凸的人比较早熟，比同龄人老练，做起事来很认真。眼尾多皱纹的人表现欲望强烈，自我控制力弱，缺乏应有的责任心，道德感不强。

双眼皮且眼睛大的人虚荣心很强，喜欢浮华和自吹，为人比较轻薄。

眼尾下垂的人温柔可爱，性格比较温和，心地善良，很会体贴人。

下眼睑下垂的人脾气古怪而粗暴，比较自私，缺少爱心，不求上进，喜欢游手好闲。

长着三白眼的人比较凶狠、霸道，大男子主义思想严重，没有柔情和爱心。

眼睛圆又突出的人大大咧咧，为人简单武断，自以为是，自尊心强，内心比较脆弱。

眼睛大而长的人善良温和，具有奉献和牺牲精神，会同情和体贴人，但喜欢幻想，与实际情况相去甚远。

眼睛呈四方形的人比较自私，又喜欢占别人的小便宜。

眼睛呈水平形的人内心平和，为人宽厚，通情达理，富有耐心，但有些圆滑与世故。

眼睛微微下陷之人为人朴实，廉洁自律，内心淡泊。

眼睛圆如弹丸的人缺乏原则性和控制力，内心懦弱，做事缺乏恒心，没有信用，善于见风使舵。

眼睛靠近眉毛而平行的人缺乏理性，全凭自己的一时冲动和平时好恶而行事，往往缺乏规律。

眼睛细长与眉毛都向上的人性格比较坚强，在任何情况之下都能够镇定自如，恒心很大，不怕困难。

鼻子

现代社会对鼻子与人的性格认识是这样的：

鼻子高且大的人是利己主义者，比较自私，什么事情都只为自己着想，对其他入漠不关心。

鼻子细小的人没有多少钱，缺乏财运，为人有点小气。这种人喜欢花钱，但是又没有用钱的气度。

鼻子粗的人精力充沛，对生活充满了热情，工作专心，信念坚定。这种人如果经商会成为老板，做起事来有虎虎生气，很有号召力。

鼻子如袋子的人一心想赚钱，却斤斤计较，分文必争，贪心、吝啬，只想进不





想出。

鼻子小而偏平的人自我约束力差，缺乏能力，生活很随意，没有目的。如果是女性，则经不起诱惑，容易上当受骗。

鼻子尖比耳垂低的人性格内向，对周围的事物比较冷淡，不善社交，不容易与人相处，自我意识很强，喜欢闲居独处，内心十分敏感，胆小怕羞，总是沉醉在自己的兴趣之中。

鼻尖跟耳垂平齐的人比较理智，喜欢按规矩办事，比较冷静和客观。遇事爱分析，讲究秩序和规则，缺乏感情，为人古板，没有冒险精神。

鼻缘线清楚的人衣着整洁，喜欢打扮，彬彬有礼，具有绅士风度，脾气温和，说话风趣。

鼻子又粗又高的人表现欲强，虚荣心重，喜欢自吹自擂，夸夸其谈，到处逞强显能，欠庄重，很傲慢，以自己为核心，不关心他人。

鼻梁细而高的人能言善辩，巧于辞令，谈吐不凡，因此给人一种轻浮之感，缺乏应有的人际关系，语言尖刻，容易伤人和得罪他人。

鼻孔上翻之人个性粗野，中气足，声音大，常常脏话连篇，办事鲁莽，不讲方式，不合情理，令人害怕。

鼻子过分高挺的人看起来高贵优雅，其实死板、僵化，缺少活力，谈吐乏味，反应迟钝，没有激情，也没有狂热。

鼻头圆的人是典型的外交家，乐于照顾别人，富有人情味与同情心。办事分不清轻重缓急，情绪变化很大，缺乏恒心。

鼻子中段极端隆起的人一般比较任性，喜好自我表现，缺乏自我控制能力。这类人做事有雄心和信心，能够成就大事。

嘴巴

嘴巴大的人性格上多属乐天派，处理事情公道，为人性情随和。“嘴大吃四方”，主有口福，这种人很少为金钱而痛苦，有钱无钱照样过日子，平时的时间多用于娱乐、交友。如果女性嘴巴大表明意志坚强、有能力。这种女人心胸开阔，不畏困难，敢于面对挑战，是事业上的成功者。

嘴唇宽大而硬的人性格坚强，具有拼劲和韧性，自尊心和好胜心很强，干事有一股拼劲、韧性，一做就做到底，而且不达目的誓不罢休。

嘴巴向前突出的人嫉妒心重，报复心强，整天都像怄气似的，心眼儿小，脾气暴，生性倔强，争强好胜。

下嘴唇突出的人一般比较固执、孤僻，听不进别人的劝告和意见。

嘴巴紧闭的人判断力很强，具有极强的承担风险的能力。这种人能超越胜负，输了不会大悲，赢了不会大喜。

嘴唇松垂的人耐力差，容易感到厌倦和疲乏，其长处是干起事来雷厉风行，十分快速。

嘴唇两端下垂的人能吃苦耐劳，具有很强的包容性和承受力。这种人勤勤恳恳，踏踏实实，从不偷懒，但缺点是不会变通，灵活性较差，有时显得很笨拙。

嘴小而又紧闭的人看起来斯文、腼腆。这种人平时胆子很小，但碰上大事胆子却大得惊人，他们会不慌张、不错乱，镇定自若，临危不惧，有赴汤蹈火也在所不惜的气概。

上下嘴唇都很厚的人极重感情，诚实，仁厚，心地善良，以诚待人。他们的缺点是独立性不强，办事不够果断。

常吐舌头的人不足为信，内心不诚实，为人虚假，没有原则性，也没有责任心，善变，内心动荡不宁，无所适从，喜吹牛。

眉毛

眉毛长的人心细，适合做理财方面的事情。这类人办事特别细致，从不会出错，也不会见钱眼开，不会为钱发愁。

眉毛像“一”字的人做事果断，责任心强，处变不惊，态度热情，很有感召力，胆识过人，具有挑战精神。

眉毛短的人上进心不强，喜欢花钱，性急，胆识和能力都很有限，生活中易遭受波折。

眉毛浓的人是“独行侠”，凡事喜欢亲自动手，一意孤行，自认为处处都比别人强。

眉毛很粗的人勇敢，有韧性，具有男子汉气概，往往事业有成。

眉毛比较宽、比较松散的人精力不会很集中，办事马虎，外表与内心都时时处于动荡不安之中。

眉毛又浓又圆的人朋友多，社交能力强，做事很努力，但比较自私，对钱很在乎。

眉毛与眼睛离得很开的人为人正直，心胸开阔，品格高尚，能够顾全大局，处处以身作则，不要小心眼儿，不挑剔他人。

眉毛长而不多的人内心比较细腻，感觉比较敏锐，爱好吟风弄月，富有文才。

眉毛呈三角形的人具有很强的平衡和协调能力，善于大事化小、小事化了，是有名的和事佬。这类人对色彩有天生的敏感，从事艺术方面的工作有较好的前途。





眉毛又粗又短的人唯利是图，钱迷心窍，心目中除了钱一无所有。

眉毛又长又粗的人喜欢骂人，爱生闷气，性格莽撞，人际关系很差。

眉毛淡薄、鼻子肥大的人是典型的两面派，当面是人，背后是鬼，喜欢搬弄是非，挑拨离间，好耍手腕和小聪明，经常偷偷摸摸地干坏事。

眉毛浓黑的人喜欢独处，性格内向，喜欢刨根问底，求知欲很强。这种人聪明，有礼貌，有教养，处事冷静。

眉毛均匀、眼尾发达的人脾气温和，善良宽厚，注重感情，极富人情味，知道关心别人，责任心很强，家庭比较幸福。

耳朵

耳垂厚的人比较有福气，他们心情舒畅，身体健康，家庭和睦，从来不缺吃少穿。

古人认为，耳垂小的人运气较差。他们做事总是磕磕碰碰，常常入不敷出，贫困缠身。

耳朵软的人缺乏主见，没有胆量。那些惧内的男性，据说往往如此。这种人最好不要经商。

耳朵倾斜的人比较理智，做起事来往往会有计划、按步骤进行。他们遇到困难不会退却，也不莽撞，一般凭理智去加以解决。

耳朵厚的人比较忠厚。有人认为，耳朵越厚越能关心和照顾别人。他们往往心地善良，为人正直，光明磊落，心胸坦荡，办起事爽朗明快。

耳垂又小又薄的人常常小心眼儿，不容易与人相处，容易生气。他们有时自高自大，阴阳怪气，有很强的自恋情结。

耳朵薄的人容易神经过敏，对事情总是耿耿于怀，难分事情之巨细。这种人一般身体欠佳，常常睡眠不好，食欲不振等。

额

额上有三条皱纹的人安泰大度，给人以亲切和有力量的感觉，人际关系好。

额头大及面颊丰满的人胆量大，输得起，也赢得起，性格乐观，有信心还有幽默感。

额头耸得尖尖的人爱钻牛角尖，没有创造性，工作能力差，墨守成规，为人单纯坦率热情，但易轻信人。

额头丰满宽厚的人意志力强，无依赖思想，工作专心致志，雷厉风行，运气也不错。这种人品格高尚，还是大智之人。

方形额的人个性生硬，缺乏柔和，与人相处，缺乏人情味和亲切感。但做事认

真，一丝不苟，讲究规则和秩序，不肯变通。这种人品行端正，性情生猛，工作上苦干，锲而不舍。

M型额的人想象力丰富，创造力强，谈吐不俗，机智风趣，好幻想，情感丰富，才思敏捷，但有缺乏现实感的一面。

角形额的人有棱有角，做事认真，从不放弃，自尊心、自信心都很强，但固执，容易与人冲突。

额头皱纹分两边向上延伸的人是天才，灵感好，但易与人冲突。

额下部发达的人做事理智、冷静，不随大流，也不会头脑发热。

额部平坦、明亮的人性格平顺，行事顺利。

额头前突的人生性活跃，善于与人相处，喜欢帮助人，有耐心，心胸宽广，所以人缘好。

锯齿状额头的人道德感差，人品不好，格调低下，心胸狭窄，嫉妒心重，若为女性，则是长舌妇。

头窄的人心胸狭隘，缺少包容性。性格内向，少犯错误，有时显得保守和多虑。

额头短的人性格冲动，行为走极端，无克制力。

额宽下巴窄的人聪明，爱思考，喜欢独处，沉醉于思绪世界中，生活单调，视野狭窄，不善于同别人合作。

额头窄，颊部突出的人性格内向，有强烈的反抗力，显得执拗。

关于容貌方面，古人的论述很多，但往往都是以形论人，而不是以人论形。曾国藩的高明之处在于，他是通过容貌上的表现，全面地考察一个人的心性、健康状况、经历，或修养等。

❧ 处世活用 ❧

我们每个人都有一副独一无二且不容混淆的脸相。因此人们相见时，给人印象最深的就是脸。从这张脸上，大致能反映出年龄、职业、种族，而通过一个人动态的表情则可反映出其人当时的情绪变化状况、性格秉性等特征。狄德罗在他的《绘画论》一书中说：“一个人，他心灵的每一个活动都表现在他的脸上，刻画得很清晰，很明显。”在高明的观察者看来，每个人的脸上都挂着一张反映自己生理和精神状况的“海报”。那么如何通过人的细微的表情变化掌握人的心理特征呢？

在所有生物中，人的表情是最丰富，也是最复杂的。懂得脸语的含义，便能从表情的动作上，一眼洞察别人的内心动机，春秋时期的淳于髡就是这样一个





“高手”。

梁惠王广招天下高人名士。有人向梁惠王推荐淳于髡。梁惠王连连召见他，每一次都屏退左右想要与他倾心密谈。但前两次淳于髡都沉默不语，弄得梁惠王很难堪。事后梁惠王责问推荐的人：“你说淳于髡有管仲、晏婴的才能，哪里是这样，要不就是我在他眼里是一个不足与言的人。”

推荐人听后也很纳闷，于是就去问淳于髡，淳于髡笑笑回答道：“确实如此，我也很想与梁惠王倾心交谈。但第一次，梁惠王脸上有驱驰之色，他在想着驱驰奔跑一类的娱乐之事，所以我就没说话。第二次，我见他脸上有享乐之色，是想着声色一类的娱乐之事，所以我也就没有说话。”

那人将此话告诉梁惠王，梁惠王仔细回忆，果然如淳于髡所言，于是非常叹服淳于髡的识人之能。

下面我们就具体来说说凭表情判断性格的诀窍。“脸语”应该怎样解读。

眉：“柳眉倒竖”（发怒），“横眉冷对”（轻蔑、敌意），“挤眉弄眼”（戏谑），“低眉顺目”（顺从）。眉毛是识人过程中常常被忽视的，而事实上，人的眉毛差不多可做出 20 多种姿态，并且分别表示不同感情。古人就善于用眉毛来表达情绪，如周邦彦的“一段伤春，都在眉间”，李清照的“才下眉头，又上心头”。

鼻：鼻子的表情动作较少，而含义也较为明确。轻蔑时嗤之以鼻，厌恶时耸起鼻子，愤怒时鼻孔张大，紧张时鼻腔收缩，屏息敛气。

嘴：嘴常常抿成“一”字形，说明其人意志坚强；遭遇失败时，做出“咬嘴唇”的动作，通常可以理解为自我惩罚的动作；说话的时候用手指挡住嘴，古时认为这是说谎话的一个固定动作，现在则认为是提醒或者要求保密；说话前“清嗓子”，表示对谈话的氛围不适应。

脸：人的大脑分为两半球，右脑控制人的真实感情，具体反映在左脸上；而左脑则专管理智性感情，即经过克制、伪装而表现出来的感情，然后反映在右脸上。因此左脸的表情多为发自内心的，右脸的表情有可能是经理智加工过的。所以若想知道对方的真实感情，应多观察对方的左脸。

笑：在人际交往中，笑是人脸中最常见的表情，复杂而多样化的微笑，蕴藏着发自内心而又意味深长的众多信息。笑，是人类感情的自然流露，也是泄露个性秘密的一个缺口，这些信息可以帮我们更好地去识别一个人，因此下面我们会详细地介绍在与人接触的过程中，怎样通过笑来识别人。

有人把微笑这一“体语”比喻为交际中的“通用货币”，人人都能付出，人人都都能接受。那么，如何辨别微笑这一“通用货币”的真伪呢？

真实的微笑应该包括两组肌肉的运动，一组是环绕眼睛的肌肉；另一组是将嘴角往上牵动的颧骨肌。平时这些眼部的肌肉是不容易被牵动的，因此假笑者只能牵动嘴角，眼睛却是无动于衷的。假笑通常是这样的：他的脸虽然在笑，但是眼睛却没有笑，心中也丝毫没笑，像戴着假面具的笑。如空笑，事实上这并不是附和的笑声，而是对人际关系感到不安时，为了掩饰自己的紧张，不得已而勉强挤出来的笑容。每当大伙儿很快乐地笑成一堆时，内向型的人几乎都会发出这种空笑。还有令人莫名其妙的笑，以及感到悲哀的清冷笑容。例如外向型中最认真的“执著性格”之人，当努力变成泡影，遭遇挫折时，他就会垂下双肩幽幽地笑起来，这时的他已经进入忧郁状态，即使连笑容也显得忧郁。假笑是一种缺乏内容的笑容，有时笑声高而尖锐，有时则是吃吃地笑，音量低得叫人几乎听不到声音，一言以蔽之，那是孤独而冷漠的笑容。一个人喜怒哀乐的感情动向，会很自然地展现于脸上。

大体上来说，性格外向的人以爽快而明朗的心态居多，所以时常面带笑容，即使别人感到悲伤时，他也会满面笑容地安慰对方。虽然说内向型的人很少有笑容，但是他们还是有自然地笑出来的时候；不过那是很脆弱而缺乏自信的笑，是类似自嘲，又有点像自虐的笑容；也是一种缺乏生气，仿佛看透了某种东西似的，对人生感到疲惫的笑容。性格外向的人很容易跟别人打成一片，因此，他们能够配合绝佳的时机附和着对方欢笑。正因为他们不隐藏感情，率直地表现自己的内心，表情自然就会很丰富。只要看他的脸孔，就不难知道他的心态，所以很容易为别人所理解，同时，他也是一种很好相处的人。

在为人处世与人交往的过程中，可以通过笑的方式来识人个性，他是内向还是外向，是爽朗还是羞涩便一目了然了。

除了以上提到的几种笑之外，还有以下几种笑的方式：

偷笑。这是很低的笑声，也不长，有时别人未必听得到。喜欢偷笑的人，常常会先于别人看到一件事情有趣的一面。这种人人缘好，容易相处。

鼻笑。这是从鼻子里哼出来的，通常是为了要忍住笑。忍笑的人怕羞，不想让他人注意，这种人谦虚体贴，喜欢按部就班地办事，很重视他人的感觉，同时也会受到他人的喜欢。

普通的笑。这一类笑很平常，不特别，不会太大声，显示这个人喜欢群众。很努力但不争功，很有耐性，是个心地好而可靠的人。

轻蔑的笑。笑时鼻子向天，神情轻蔑，往往是别人在笑他却不笑，或只略笑几声。这样的人看不起每一个人，这很可能是自卑感在作怪，要把他人压低而抬高自己。





紧张的笑。笑时慌张，忽然停止，看看别人继续笑便也笑。这也往往是自卑的表现，缺乏自信心，笑也怕笑得不对。此外，有一种人一笑就掩口，这也往往是因自卑感。

总之，无论是哪一种笑，它的背后都有极高的信息含金量，在人际关系中由笑的不同方式而识别一个人的个性，是最省事、最直接的方法。

职场活用

当我们到街上遇到一个长得“贼眉贼眼”的人，通常可以推断这个人平时过多地处在恐惧、担忧之中。由于他经常睁大着眼或斜视或快速地转动眼珠，这些动作导致他眼睛周围的肌肉长期保持紧张状态，并逐步在表皮外留下永久的痕迹。因此，即使在十分安全的情况下，他也以这样的面孔示人。职场小人也有自身的一些面部特征可供参考。

1. 下面有竖纹或常常黑的人

这种人可能在背后扯你后腿，眼睛下面有竖纹或常常黑的人往往心地不良或常常会有想害人的念头，跟他合作要小心。

2. 眼珠比较小

跟眼眶比起来眼珠比较小，一般叫做四白眼或三白眼，这类人会记仇。虽说你平常在相处的时候，可能哪里得罪到他你也不知道，但是他一定会报复，所以他一定要扯你后腿。

3. 眼睛下视

平常看你或看东西眼睛是往下看的，这类人可能比较心虚，或者做事不太光明正大。遇到你他觉得有内疚，因为他可能刚刚在老板前面讲了你的坏话了，因此他心里想隐藏自己，让你没有查觉。这是一种下意识的动作。

4. 口角下垂

闭起嘴巴，口角往下，表明他心情很不愉快，而且常常感觉自己是对的，而别人都是错的。这种人往往爱找人家的毛病。如果跟他共事，一起做某件事情，他往往会在后面扯你后腿。

5. 上下唇合不拢

即使不讲话，嘴巴也常常合不起来的人，往往爱传播小道消息或论人是非，整个办公室常会被他搞得不友好不团结。

第四鉴 情态



情态观人，去伪存真



情态与神

原典

容貌者，骨之余^①，常佐^②骨之不足。情态者，神之余，常佐神之不足。

注释

①骨之余：余，这里理解为外部表现，即容貌是骨的外在表现。②佐：辅助，弥补。

译文

容貌是人骨骼的余韵与外部显现，常常能弥补骨骼方面的不足；情态则是神的余韵与内部精神状态的外在表现，常常可以弥补内在精神状态的不足。

解读

《冰鉴》专立一章论述“情态”，把情态作为观人的重要内容，这是《冰鉴》切近实用的突出之处。观骨、望气、五行等，给人玄虚之感，人的情态却到处可见，一般人也可悉心对照，一目了然。《冰鉴》将人的命运与之联系起来，的确是胜人一筹。

“情态”是什么？曾国藩说：“情态者，神之余。”“神”是“情态”的来源，“情态”则是“神”的余韵和流风。情态，简单地说就是人的情态，一伸一欠，一顾一盼，一举手一投足，都属于情态之列。

曾国藩对情态是十分重视的，因为他认为神态难以把握，而通过情态可以窥见神态之秘密，两者关系十分密切。总的来说，两者具有以下关系：源流关系，表里关系，动静关系。即“神”蓄含于内，“情态”则显于外，“神”以静态为主，“情态”以动为主，“神”是“情态”之源，“情态”是“神”之流。

“情态”是“神”的流露和外现，二者一为表，一为里，关系极为密切。所以说“情态者，神之余”。情态应是人内心欢悦痛楚的面部表现，如果一身精神不足，要由情态来补充，佐以优雅洒脱、清丽绝俗、优美端庄、气度豪迈、冷艳飘扬之态，当然别有一番风姿。以《红楼梦》中的林黛玉论，一身病态，精神自然是不足的，虽得珍贵药物调养，仍然回天乏力；但她一身的冰雪聪明，弱态娇美，凄苦轻





扬，却别是一种美丽。这是情态者，神之余的一种。

神与情又是经常合在一起的，是为“神情”。神与情有所不同，细细区分起来，神隐含于内，情显露于外，一个抽象，一个具体，前者不易识别，后者易于识别；神以静止态为主，情以运动态为主；神是持久性的内在力量，贵在充沛，隐隐有形；情通常以瞬间表现为主，贵在自然淳朴。

如果说神是一种虚无缥缈的事物，使人不易理解，那么情态的具体性则能够作神的补充。在考察人物时，通过各种情态来由外及里地发现人物的真性情、真本质，这是相对容易办到的事。

常见有容貌清秀俊雅美丽的，但举手投足之间却俗媚难持，这是容貌佳秀而情态不足的；又有容貌丑陋、观不入目的，却是端庄贞谨，不失一种深藏的内在美，这是容貌不足而情态有余的；两种情况的根源在于环境的修养和造化，其中有家庭的影响、社会的熏陶与自身的修炼。古人讲，贫者因书而富，富者因书而贵，贵者因书而守成，皆因为书中的知识和道理启迪人的智慧提高人的修养所致。由此可见，情态乃神的外部表现与补充，神可经由后天的修炼得到改变。

如上所述，如果其“神”或嫌不足，而情态优雅洒脱，情态就可以补救其“神”之缺陷，所以说“常佐神之不足”。

“神”是“情”之源，“情”是“神”之流，有什么样的“神”，才会产生什么样“情”。但是，由于两者之间关系的复杂性，由“神”而产生出来的“情”或许正好让人感知到其反面。“神”是“情”之里，“情”是“神”之表，“里”所具有的本质性的东西决定着“表”所呈现出来的东西。由“表”去认识“里”，应该有一个去粗取精，去伪存真的过程。

“神”与“情”之间还具有动与静的关系。“神”具有很强的稳定性，呈现出一种静态的特性；“情”具有比较突出的临时性特点，呈现出一种动态的特性。

“神”“情”合起来叫“神情”，是一个词，但不要将分开来的两者当成是一回事，两者相去甚远。“神”是本质，“情”是现象；“神”是内容，“情”是形式。要注意区分这两者。

曾国藩说：“久注观人精神，乍见观人情态。”这是他考察人物时的两个步骤和层次，即“初观情态”和“深察精神”。

情态的表现形式很多，可以在瞬息之间发现变化。曾国藩专门将其分为“恒态”和“时态”详加分析。精神是一个人心性的内在东西，不容易察知，正是由于这个原因，曾国藩才久久地注视江忠源，等他走后才说明“名扬天下，壮烈惨节而死”的判断。

情态的特征之一就是变动不定，在对人物进行鉴别的时候，只能把情态作为考察内容之一，只能将其当做一个局部。如果局部不足，整体还过得去，就应该予以考虑，因为金无足赤，人无完人。如果整体已坏，即使某一个局部尚佳，也难当大用。

处世活用

情态是一个人内在精神思维，投注于外部举止行为的动态表现，和一个人的容貌静态显示大不相同。由于个人的后天习性——经验和文化素养的差异，因此形成千姿百态的情态，用来展现个人不同的风格，令人眼花缭乱、目不暇接。由于时常涉及个人安全、生存、自由、荣誉等基本需求，大多数人的心事不欲外露；或是缘于个人心性的根本差异、学习过程之习惯性、社会生活条件之不同，因此，就一件相似内容所表现出的内在意思而言，经常呈现出千奇百怪的外显情态，足以迷惑人心，令人难以捉摸。然而，经由长期历史经验的累积，仍能将纷杂多样化的情态，加以科学分类，进行简化和定型，能捕捉人之动态行为所传达的信息，并且透过外露有形的情态，借以深入探求当事人潜藏的内在心灵，就其潜藏动机或者是无意识的举止动作，解析真实的内在意义。

1. 走路的情态：

一个人行进的神态，能够展现其内心的情绪和健康的好坏。健康自信的人，身体平直稳重，而脚步宽广有力。反之，不健康的人，其行进走路往往缓慢，而且步伐较小。情绪不稳定的人，行进间身体往往左右、上下晃动不停。一个人心胸光明正大，走路一定抬头挺胸，反之，行进间摇头晃脑或是低头沉思，必然内心有所隐私，具体如下：

(1) 龙行虎步者贵态：龙行者，行进时身躯不晃动；虎步者，步伐宽阔有力，若是一个人身体的平稳，步伐宽阔有力，足证该人身体健康，情绪平和，内心充满自信，事业自然容易成功。

(2) 鹅行鸭步者至富态：男人如果身体肥壮腿部粗短，走路缓慢稳重，如同鸭鹅行进一般，足证该人情绪平稳，做事情胸有成竹，自是条理清楚，能够累积大量财富。

(3) 行者心地险恶态：个人行走时，头部、手部、脚部都在动的人，好像三折的形状，足见该人内心偏颇不平顺，行事往往为达目的而不择手段。

(4) 走路时脚跟不着地者心性不良态：一个人走路时脚跟不着地，轻浮跳跃不





停的样子，古人称做雀跃，足见该人心绪不安宁，往往投机取巧不安分，是破财奔波之相。

(5) 行步挺直者光明磊落态：一个人走路抬头挺胸自是充满自信真诚。身心健康的人容易得到他人的敬重，事业也会取得成就。

(6) 行步低头者短视近利态：一个人心事复杂，心胸不开朗，行进时，往往会一边沉思，一面走路，挥洒不开，自是短视近利的小人格局。

(7) 行则头偏嘴翘者下流态：一个人走路的时候，时常翘着嘴巴，并且歪斜头部，该人性情往往偏离社会一般价值，坚决固执己见，难以和人相处，所以安心下流，而终必穷困一生。

(8) 挽手同行者浪荡态：男子应该有独立自主的性格，用来开创一番事业。男人相互间，若经常有牵手拉手的举动行为，往往缺乏独立个性，所以会产生依赖性，往往是流浪或是赌博之人。

(9) 扶肩并立者放荡态：男人相互间若是经常有勾肩搭背的举动，心态上往往是轻浮随便，做事情任性妄为，是佻达颠狂之人。

(10) 汪洋阔步者得意态：内心得意者，心情愉快舒畅，所以走路轻快有力，神情愉悦，步幅宽广。

2. 坐的情态：

一个人的坐相稳定性及其端庄与否，也可以印证该人的身心健康和品行，兹分别叙述如下：

(1) 好的坐相以沉静平正为佳。一个身心健康、思虑纯正的人，坐相自是大方自在，所以能够持久安静，并且身躯平稳正直。

(2) 坐得久而不会倦怠，且精神气色保持清爽的人，除身心很健康外，对所从事的工作也是专注投入，思虑一定非常缜密，因此胸有成竹，做事容易成功。

(3) 坐常摇膝：一个人坐着经常摇晃膝盖，显示其思绪混乱，心无定见，而且容易见异思迁，是投机、趋炎附势的人，性格往往轻薄刻毒，自是不好的坐相。

(4) 坐而低头：贫苦。

(5) 坐而转身四面：毒。

(6) 坐而摇头晃脑：狡猾。

(7) 坐而乱色变容：凶恶愚贱。

(8) 坐而频移或是摇股摆腰：劣相。

3. 饮食的情态：

饮食是人类的基本需求，也是每天都要实行的行为，通过一个人摄取食物的情

态，来理解其性情和相关信息，有很高的可信度。一个人除吃得饱吃得好外，还要吃出健康、吃出快乐和文化来。因此好的吃相，挟持食物缓和而有次序，咀嚼食物大口而且适当，嘴里含物，绝不说话，生气时候绝不吃东西，所以能够吃出健康，吃出美味，吃出快乐幸福。

(1) 食少而肥，个性宽和。一个人心宽，才会体胖，所摄取的食物虽然不多，然而能够完全消化吸收，所以身体会很丰腴。

(2) 食多而瘦，性情杂乱：一个人虽然摄取很多食物，但是性情混乱，情绪不安宁，导致小肠难以吸收胃部所传送来的食糜，无法转换成养分，所以身体依然消瘦如昔。

(3) 吃东西很快的人个性急躁：一个人性情急躁，吃东西的时候，往往在思索下一步的工作，难以用心品尝食物，所以吃东西速度经常很快。

(4) 吃东西很缓慢的人性情温和：一个人性情温和，喜欢舒缓享受品味人生，所以饮用食物，经常是不慌不忙的。

(5) 抬头吃东西，并且含在嘴里的人，寒贱歪行：一个人吃东西应该俯下头部就碗盘而食用或是挟持递送至嘴巴就食，若抬头而食，必然挟持食物过嘴部，并且含在嘴里不及时吞咽，显示该人性格扭曲，品格低下。

(6) 吃东西牙龈露出来：一个人吃东西的时候，应该不急不徐，含蓄有礼，若系整排齿龈露出来，显示该人文化素质差，人缘会不好，所以一生辛苦，易短命。

(7) 吃喝时饮料食物纷纷流滴散落的人品格低劣：一个人饮用食物，应该从容不迫，和谐有礼。若是慌忙急躁，仓惶失措，食物必然散落四处，足见该人教养不好，品格自是低劣。

(8) 虎食狼餐者贵：人吃饭时候如同虎狼一样迅速猛急，短时间内即餐盘一空，显示该人身心健康，劳动力强盛，急欲填补流失的体力，所以是贵相。

早年的李鸿章桀骜不驯，目中无人，并且带有虚伪的个性，远非重朴质的曾国藩所能看得过。但曾国藩看出李鸿章确有才干，日后必成大器，遂予重用。在后来长期的磨炼中，李鸿章逐渐改变其浮巧和锋芒毕露的弱点，越发稳重和坚忍，最终青史留名。



李鸿章





韩信

一代人才就会被埋没。

从上面的事例中可以清楚地看出，用静止、孤立的观点看待人，会把活人看成“死人”。只有在发展中看人，才能真正做到知人、识人。

❧ 商界活用 ❧

大家都知道，日行千里的良马，如果没有遇到伯乐，就会被牵去与驴骡一同拉车；价值千金的玉璧，如果没有善于鉴别的玉工，就会被混同于荒山乱石之中。

纽约的第七街，是美国时装工业的中心。即使置身于美国近五千家大型服装公司的激烈竞争中，约南露珍服装公司仍然能独领风骚、独占鳌头，这其中有其董事长大卫·斯瓦兹不可抹杀的功绩，他也由此而获得“时装大王”的美誉。

纵观大卫的发家史，我们似乎可以得出这么一个结论：让他受益最大的是他知人善任的能力。

还在19岁时，斯瓦兹就利用自己做工的积蓄，和别人合办了一个服装厂。但没过多久他就越来越深切地体会到，老是和别人做同样的衣服并非长久之计，必须有个好的设计师，能设计出只此一家、别无分店的新产品，才能在服装业稳坐钓鱼台，立于不败之地。

有一天，他来到一家零售店推销成衣，那位看起来只有三十岁左右的老板只瞄

曾国藩以发展的眼光看人，的确高人一筹。

汉代叱咤风云的大将韩信，早年家贫，又不会做买卖，常寄食于别人，众人多嫌弃他。淮阴屠户当众欺负他，使他蒙受“胯下之辱”。他后来投奔项羽，不受重用。萧何不计其过往劣迹，慧眼识真才，发现他具有卓越的军事潜能。萧何月下追韩信，向刘邦保举其为大将军，并鼓励他施展才华。在漫长的楚汉战争中，韩信充分发挥了他的军事才能，为刘邦建功立业出了大力。

如果刘邦总是用韩信受过胯下之辱的往事来估量韩信的才能，而没有用发展的眼光看人，则韩信就只能成为别人眼中的无能之辈，

了一眼他的衣服便直言不讳地抛出一句话：“你的公司没有设计师。”这句话一下子就触到了斯瓦兹的心病。

老板接着从店里请出一位身穿蓝色服装的少妇，并问斯瓦兹：“她身上穿的这件衣服比起你们的衣服来怎么样？”

“实在是好看多了！”斯瓦兹不禁脱口而出，由衷地称赞道。

“这是我特地为我太太设计的。”老板骄傲地说，“别看我只开了这么间小店，可我从来也没有把你们这些大老板放在眼里。你们除了刚愎自用、固执偏狭以外，有几个懂得设计的？简直连一丁点美的细胞都没有！”

斯瓦兹听着这番几近侮辱的话，毫不在意，仍然笑容可掬地问道：“你为何不找一家大公司一展所长呢？”

没想到一提到这个话题，老板就发泄开了：“我就是死，也不要给给别人当伙计了！我在三家公司干过，明明是他们不懂，还偏偏说我固执！我是灰心透了，他们懂个屁！”

斯瓦兹知道，越是这样倔强自信的人，往往越是身怀绝技的怪才，便下定决心要将他争取来担任自己公司的首席设计师。

一开始提出要聘请他时，这位名叫杜敏夫的老板断然拒绝了。但斯瓦兹已经认定了他是个人才，于是不惜以“三顾茅庐”登门拜访，恳切邀请。杜敏夫终于被感动了，来到斯瓦兹的公司走马上任。当上了首席设计师。

在杜敏夫的指导下，斯瓦兹首先采用人造丝做衣料，一步领先，出尽风头，约南露珍服装公司的业务也随即扶摇直上，发展势头一片大好。

对于一个想获得长远发展的企业而言，招收人员是最重要、最困难的工作之一。人员选择的优与劣，直接关系到企业人员队伍的素质高低，人员等级越高，挑选工作也就越困难。具有潜质的人有如待琢之玉，似蒙土的黄金，暂时没有引起世人的重视，没有得到公众的承认，若没有独具慧眼的“伯乐”，是难以被发现的。





观人精神与观人情态

原典

久注观人精神，乍见^①观人情态。

注释

①乍见：乍一看。

译文

长久的审视，应该主要用于观察人的精神状态；短暂的见面，则主要用于观察人的情态。

解读

情态以动为主，因此在鉴别人物时，情态只是考察的内容之一，犹如局部与整体的关系，局部有缺陷，整体尚好，大体不坏；局部虽佳，整体已坏，则难当用。犹如一株大树，枝丫坏死，而整株树仍有生命力，仍不失根深叶茂之美；如果大部坏死，虽余有一枝半丫的绿意，终失其整体的完美，叫人叹惜。

曾国藩在原典中曾说：“久注观人精神，乍见观人情态。”在人们的交往过程中，有些人相见的时机很多，有的则是见面也匆匆，相别也匆匆。如果能够较长时间地相处，就是“久注观人精神”。即通过长久地关注某人，发现其精神内质。俗话说“日久见人心”，有些人，不管他们多么善于伪装和隐藏，随着时间的推移，其内在精神和气质特征都会暴露无遗。所以在识人的过程中，如果时间允许，就要注重发现其精神内质，这样就能看清他们的真实所在。

如果只能匆匆一见，就只好“乍见观人情态”了。考察情态的目的就在于在彼此短短的相见过程中，很快地确定人物的心性才能。曾国藩认为，“乍见观人情态”，这是一个识人的捷径，尽管可能会有遗漏之处，但总能看个大概，可为进一步的观察做好准备。

人的心性与情态之间是有联系的，如：心性忠诚正直的人，会呈现出刚正不阿的情态；性善良的人，会呈现出不断进取的情态；心性有条理的人，定会呈现出泰然自若的情态。正直的人一般都是威武不屈；品德高尚的人一定严肃认真，气势高

昂；心地诚仁的人，一定会表现出温和可爱的情态。

❧ 处世活用 ❧

人的言语情态与内心世界是属于表和里的关系。虽然人可以控制、掩饰自己的言语行动，不被别人看出真实目的，但总有蛛丝马迹可寻。要做到万无一失，一时之间可以，但天长日久却很难；只要有言谈举止，内心所想必会通过某种方式让你的情绪有所显露。即使如杨坚一样的雄杰，也难以长期地隐藏自己的情绪。

隋文帝杨坚当初在北周做官时，他的女儿是皇后。这位皇后性情柔婉，不喜妒忌，其他嫔妃都很敬仰她。周宣帝是个昏君，喜怒无常，没事找事，老是找杨皇后的麻烦，杨皇后却举止祥娴，分寸不乱。一次，周宣帝竟然打算赐杨皇后死。杨皇后的母亲忙叩头向周宣帝求情，才免一死。

周宣帝因杨坚位高权重而忌怕他，愤愤地对皇后说要诛灭杨家。又召杨坚进宫，对左右人说：“如果杨坚神色变化不定，说明他心怀异志，立刻杀了他。”杨坚进宫后，神色自若，周宣帝见他的情绪并未有何异端，才没向杨坚下手。杨坚出宫后，心中害怕，找到心腹好友郑译说出自己的心思。郑劝他为了安全，找个理由，申请去外地驻防，以避灾祸。

杨坚是一代雄杰，虽一时之间掩饰了自己的情绪起伏，但心中害怕不能持久，于是请求外出为官，以避灾祸。对平常人而言，要如此镇定自若，实在不容易啊。古语说：“凡事不度，必有其故。”也就是说凡是情绪不正常，必有其内心的原因。

刘邵说：“何谓观其情机，以辨恕惑？夫人之情有六机，抒其所欲，则喜。不抒其所能，则怨。以自伐历之，则恶。以谦损下之，则悦。犯其所乏，则嫫。以恶犯嫫，则妒。此人性之六机也。”这里的“情”就是“情绪”的意思，这段话的意思是：怎样通过观察一个人的情绪和欲望，来辨别他是心胸宽广的贤者，还是器量狭小的小人？人的情绪和欲望有六种基本的表现方式。如果一个人实现了自己的愿望，他就会感到喜悦；要是他的才能得不到发挥，他就会产生抱怨；要是他总向别人炫耀自己的成绩，就会被别人所厌恶；要是他处处谦虚退让、甘居人后，就会讨得



隋文帝杨坚





别人的喜欢；要是他揭露了别人的短处，就会惹人生气；要是他既经常自我夸耀，又揭露了别人的短处，就会遭到别人的妒忌。这些是人的情绪的六种不同表现。可见，对一个人情绪表现的观察，即所谓“观其情机”，就足以判断他到底是君子还是小人。除此之外，观人情绪还可以识人心理。

王粲是建安文坛上的一颗明星，当他的才华还没有被世人认可的时候，蔡邕早已是家喻户晓的名人了。然而蔡邕却能够怀才不傲，慧眼识才，对毫无名气的王粲礼遇有加，实在是鉴别人才的最好范例。

王粲是东汉末至建安时期有名的才子，诗文俱佳。史载他自幼才华出众，早熟早慧，少年时代便博览群书，才思出众，笔下功夫不同凡响。因此，小小年纪便很有名声。王粲 13 岁时来到长安，当时的长安一片混乱，大军阀董卓将汉献帝与文武百官一起劫持到长安，置于自己的控制之下。性情暴烈的董卓动辄杀人，搞得大臣们惶惶不安，人人自危。

当时有一位著名的学者叫蔡邕，人称蔡中郎，博学多才，文章独步天下，而且生性随和，儒雅大方，慷慨好施，礼贤下士，是一个人心所向的大名士。尽管时局动荡不安，但蔡邕的府邸依然门庭若市，从早到晚上门求见和拜访的人络绎不绝，以致门前的道路，常常被来访客人的车马所堵塞。

有一次，王粲也去求见蔡邕。当时蔡邕的府上宾客盈门，高朋满座，蔡邕正与来宾们席地而坐，谈笑风生。这时，只见一个家人凑上去对蔡邕轻轻说了几句话。蔡邕对家人连声说：“快请，快请！”说着站起身来，慌忙之中也来不及穿好鞋，便倒拖着鞋出门去了。

满座的宾客从未见过蔡邕如此紧张的神情，心里纷纷猜测起来：来人是谁呢？大家蔡邕的情绪为何起伏如此之大呢？大家也都肃然起敬起来，不知大学问家蔡邕迎来的会是怎样一位贵宾。当蔡邕把王粲带进来与大家见面时，宾客们无不惊得目瞪口呆，原来让蔡邕如此紧张之人竟是一个 13 岁的小孩。这个王粲瘦弱矮小，皮肤黝黑，其貌不扬，非常不起眼；而此时的蔡邕已年近六旬，又是文坛的泰斗，却如此礼遇一个小孩，简直太令人难以置信了。

蔡邕明显地感觉到了大家的疑惑，于是，拉起王粲的手对大家说：“这位嘉宾王粲是王龚的孙子，他可是个举世无双的神童啊！他虽只有 13 岁，诗赋文章却无一不精。他才情出众，悟性极高，不用说，将来一定会超过我十倍；就是现在，在很多方面我也大不如他呀！”蔡邕环顾在座的宾客，继续说道：“我将把一生珍视、收藏的图书典籍，全部赠送给王粲，这些藏书给王粲，比放在我这里，更能发挥作用！我的话是不会错的，你们等着看吧！”

自古文人相轻，蔡邕如此谦逊，难能可贵，经蔡邕一番介绍，座中的宾客们也不得不对王粲刮目相看了。

王粲 16 岁时，被朝廷授职黄门侍郎。但他见政局混乱，朝廷徒褒其名，便南下荆州，去依附地方实力派刘表。刘表的门客众多，不乏才智人士，但年纪尚轻的王粲竟然很快便脱颖而出，以他诗文方面的卓越成就，成为一代名流，被称为“建安七子”之一。这多亏了蔡邕慧眼识才的功劳啊。

我们从蔡邕知道王粲来拜见之后的一系列慌忙的动作和紧张的情绪之中，便可猜测到：想必来人一定来头不小，不然蔡邕不会如此激动的。

据说曾国藩从大厅里走过，一眼就看出了刘铭传之大将风度。这就是曾国藩从“情态”人手，一下子就识得一个英雄的传奇故事。

淮军刚刚建立之时，李鸿章曾带三人去拜见曾国藩，请他给他们分派职务。不巧曾国藩散步未归，李鸿章就让三人在厅外等候，自己去到里面。不久曾国藩回来，李鸿章说明来意，请曾国藩考察那三个人。曾国藩说：“不必了。”李鸿章惊问其故。曾国藩说：“不必了，面向厅门、站在左边的那位必是一个严谨细小、老成厚重之人，办事小心，让人放心，可派他做后勤供应一类的工作；中间那位必是阳奉阴违、两面三刀的人，不值得信任，只宜分派一些无足轻重的工作，担不得大任；右边那位是个将才，可独挡一面，将来作为不小，应予重用。而曾国藩所说的那位“大将之才”，便是淮军猛将、后来担任台湾巡抚、鼎鼎有名的刘铭传。

考察情态，用人者在彼此短短相见过程中，确定人物的心性、才能、品质。曾国藩从大厅里过，即辨识出刘铭传的大将气度，是几十年阅历经验所致，偷不得半点机巧。曾国藩在其日记和家书中不止一次地强调：人不易知，知人之内质更为不易，这不仅需要时间，更需要用心地观察。

《庄子·列御寇》曾借孔子的话说：“大凡人心比山川还要险峻，了解人心比领悟天理还要困难；上天还有春夏秋冬四季的界限，有早晚的分别，而人心却被掩藏在厚厚的外表和深深的感情下面。因此，有些人外表谦虚谨慎，而内心却骄傲自满；有些人貌似长者，而实际上却不贤德；有些人表面上



刘铭传





圆顺，而实际上刚直；有些人表面上坚定，而实际上倦怠；有些人表面上缓慢，而实际上却暴躁。”

《庄子》在说完“人心险于山川”之后，还提出了一种人才测评的办法，叫“九征”，就是考察一个人才在九种状态下的表现，即识人内质要“远使之而观其忠，近使之而观其敬，烦使之而观其能，卒然问焉而观其知，急与之期而观其信，委之以财而观其仁，告之以危而观其节，醉之以酒而观其态，杂之以处而观其色。”用我们今天的话来说，庄子提出的识人之良方，其主旨是：将所识之人派到远处工作，远则难监督，所以可考察他是否忠诚；派在身边工作，容易相熟而没有拘束，故便于考察他是否恭敬；在情况复杂的时候派他去工作，看他的能力如何；急促之间询问他，看他的智慧如何；在紧迫的情况下和他相约，看他是否守信；托付其管理财物，看他是否不贪；告知危急情况看他的气节如何；当他醉酒时，看能否守规矩；将其放在男女杂处的环境里，看他是否好色。庄子的识人内质之良方，对于在现代管理中选拔人才仍有现实意义。

1. 远使之而观其忠

忠，即忠诚也。我们常说的山高皇帝远，就是说离领导远，自然难以监督。倘若人在远方，又能自觉地忠实地执行上级政令，这样的人是值得信赖的。这也是我们常说的“领导在与不在一个样”。这是我们考察使用干部的一个基本条件。

《北史·古弼传》记载：魏太武帝拓跋焘到西河地区打猎，下诏给尚书令古弼，命他选肥壮马匹给骑士，古弼却送来弱马。拓跋焘大怒说：“尖头奴敢裁量朕也！朕还台，先斩此奴！”古弼头尖，拓跋焘常叫他“笔头”，时人也称他“笔公”。古弼的属官见帝怒都害怕被杀，古弼却泰然置之，安慰属官说：“吾谓事君使田猎不过盘游，其罪小也。不备不虞，使戎寇恣逸，其罪大也。今北狄孔炽，南虏未灭，狡焉之志，窥伺边境，是吾忧也。选备肥马务军实，为不虞之远虑。苟使国家有利，吾宁避死乎？明主可以理干，引自吾罪。”意思是说，使君游逸不舒畅，是小罪；而当前北有柔然、南有刘宋正在伺机侵扰，好马要留下以抗敌，这是为国家计，宁死不避，主上英明是可以理论清楚的。拓跋焘听到了，知古弼忠心为国，对他怒意全消，赞叹说：“有臣如此，国之宝也。”赐衣一套，马二匹，鹿十头。后拓跋焘又到山北打猎，获麋鹿数十头，又发诏要古弼派五十辆牛车来运载，诏书刚发出，他对侍臣说：“笔公必不与我，汝辈不如马运之速。”于是使用马运回。行了百余里，接到古弼上表说：“今秋谷悬黄，麻菽布野，猪鹿窃食，鸟雁侵费，风波所耗，朝夕参倍。乞赐矜缓，使得收载。”拓跋焘对左右说：“笔公果如朕卜，可谓社稷之臣。”

有忠直之臣，是因有英明的君主。拓跋焘不仅不治古弼的不敬之罪，反而大为赞誉，鼓励他今后只要是利国便民之事，要大胆去做，不要有所顾虑。也因此，古弼为利国敢于抗旨，也被拓跋焘誉为“国宝”“社稷之臣”，如果遇上那些迷于私弼的昏君暴君，古弼的脑袋恐怕早就搬家了。正因拔跋焘是英明之主，才能赏识古弼，也才会有这样公直之臣。

这种识别实质上是识别人才对事业的忠诚及敬业。一个人对组织对事业的责任感和忠诚度只有在更独立和缺少监督的情况下，才得能得更真实更具体。就像宋代著名政治家范仲淹所说的“居庙堂之高则忧其民，处江湖之远则忧其君”。如果一个人在“远使之”时仍有这样的责任心和忠诚心，那么他必然是一个极具责任意识的人，并可以为组织所信任。有的人才在领导的督导范围之内很能有效约束自己的言行，积极表现自己，在工作中尽心尽力、兢兢业业。然而，一旦给予其权力，独立一人在外工作时，往往会飞扬跋扈，为所欲为，并美其名曰：“将在外，军令有所不受。”有组织而无纪律！对组织、对事业不再忠诚。就可能会表现出另一面来。所以，这种“远使之”可以提醒领导者不能为一个人在自己身边的言语和行为所蒙蔽，否则就难以识断一个人是否是真正的人才。

在中国古代社会来说，此处的“忠”更多是人事方面的，对现代公司来说，“忠”主要是指对公司价值观的忠诚。GE公司总裁杰克·韦尔奇说：“完成任务并认同企业价值观的人得到提升；失败但认同企业价值观的人得到第二次机会；既失败又不认同企业价值观的人，很容易对付；难的是如何对待那些完成任务却不认同企业价值观的人：我们努力去说服他们，与他们搏斗，为他们而痛苦。”

2. 近使之而观其敬

敬者，恭也，也有谨慎之意。所谓“近使之而观其敬”，就是指将所要识别的对象安排在自己身边工作，亲近他，甚至在工作以外建立友谊。经过一段时间的观察，找机会故意冷落一下他，或者给他一些挫折，让他感到失落，观察他的表现，看他是不是还能保持应有的礼仪与尊敬，是不是就由“对事负责”一变而为“对人负责”，是不是就此觉得“对人用心”比“对事用心”有更高的个人收益，是不是再进一步发展下去，恃宠而骄，得意忘形。如果这种人未能经受住领导者“近用之”的考验，从而表现出对工作的不敬和对领导的不敬，则不可对其委以重任。

3. 烦使之而观其能

一个人的能力有大有小，有高有低，在一般情况下很难区分出来，只有在实际工作中，各种复杂多变的情况出现时，让他去独立处理，才能辨别他能力的高低、





大小。烦者，多也。“烦使之而观其能”的意思是施加很多、很重、很有挑战性的工作，有时甚至是不可能完成的任务，借以观察他的能力。

中国历史上有许多能人，比如诸葛亮选定的接班人费祗时就是如此。

当时蜀国正值征战，公务繁杂细碎。费祗担任尚书令，见识过人，每审阅公文，略望一眼，便已知道其中主要意思，速度超过常人几倍，并且过目不忘。费祗经常在早晨和傍晚听取大家意见，处理公事，中间接待宾客，饮食娱乐，还要做一些带有赌博色彩的游戏（就像现在打麻将之类的一样），每次都能使人尽兴，公事也不荒废。

等到董允接替费祗，想要效法费祗的行为，仅仅十天之中，很多事情都被耽误。董允于是叹息说：“人的才力相差如此之大，不是我能赶得上的！”于是整天听取意见处理公务，还是没有空闲。

据史料记载，早年辅助刘宋武帝刘裕的刘穆之也很能干。

刘穆之在内总管朝廷政务，在外供应军旅给养，遇事当机立断，快如流水，因此内外一切事务，没有堆积迟滞的。各方宾客从四面八方集中到这里，各种请求诉讼千头万绪，内内外外的咨询禀报，堆满台阶屋子。他竟然能够眼看讼书，手写答复信件，耳朵同时听属下的汇报，嘴里也应酬自如，而且同时进行的这四件事相互之间又不混淆错乱，全都处置得当。

他又喜欢宾客来往，说笑谈天，从早到晚，毫无倦意。偶尔有闲暇时间，他便亲自抄书，参阅古籍，校订错误。他的性格奢侈豪放，吃饭一定要宽大的桌子，一大早便经常要准备十个人左右的饭食，从来不一个人单独进餐。

刘穆之曾经对刘裕说：“我刘穆之的家庭出身本来贫穷微贱，维持生计都很艰难。自从得到您的信任忝任高位以来，虽然心中常常想着节俭，但从早到晚所需要的花销，仍然显得稍微丰厚了一点儿，除此而外，没有一点对不起您的了。”

费祗和刘穆之都是有非凡本领的人，“烦使之而观其能”的测评，他们一定可以得满分。他们就像性能强大的电脑一样，可以同时开启好多个程序，因为“内存”充裕，又有不止一个CPU，所以不会死机。他们之所以具备这种能力当然有天生异禀的成分，但也是个人修养的结果。佛教上说“定能生慧”，是很有道理的。不能“定”，就不能处理繁杂的工作，更不能作出高质量的决策；而能不能“定”，主要还是靠后天个人修养的功夫。

4.卒然问焉而观其知

“卒（同“猝”）然问焉而观其知（同“智”）”，指仓促之间询问他，看他的智慧如何。交谈和对话是了解一个人能力和智慧的有效途径。这里的知主要是指应变

能力。一个人在毫无准备的情况下，最能反映他的应变能力。如何处理好突如其来的事情，一般人往往束手无策，而对于智商高、应变能力和反映能力灵敏的人来说，即便遇到料想不到的问题像连珠炮似的向他扑来，他也会从容不迫，有条不紊地给以恰如其分的回答。

这里的“卒问”不能简单地理解为用突然袭击的方法考问下级，还应该理解为领导者有时需要了解情况时，临时找某个人来谈话。在这种情况下，往往最能反映出被问者的智慧和能力。让下级把东西准备好了再来汇报，听到的情况虽然全面，然而，对其能力的考察或者对其日常工作是否尽心的态度的了解，可能就比“卒问”要稍逊一筹了。

前179年，汉文帝突然问右丞相周勃：“全国一年内判决案件有多少？”周勃谢罪说不知道。文帝又问：“一年内全国钱谷收入有多少？”周勃又谢罪说不知道。紧张和惭愧之下，周勃汗流浹背。再比如前207年，赵高突然指着一匹马问秦二世身边的大臣：“这是一匹马呢，还是一只鹿？”这个简单的、不是问题的问题实际上充满了刀光剑影，回答得不好就要人头落地的。

在毫无任何准备的情况下，面对突然提出的问题，要想对答如流，这是智慧一般的人所难以做到的。只有智慧高深、天资聪明、反应灵敏的人才能做到。

在当今信息社会世界，科技发展日新月异，更需要思维敏捷的人才，解决和回答现实中的一系列新事况、新问题。要识别这样的人才应“卒然问焉而观其知”。事实证明，这是明智之举。

5. 急与之期而观其信

古代交通不发达，因此“急与之期”，看他能不能按时到达，是检测个人信用的一种方法。“急与之期而观其信”的意思是说，在紧迫的情况下和他相约，看他是否守信。“信”是为人之道。常言道，言必行，行必果。“信”就是要守信承诺，说到做到，这也是做人的一项基本要求。

孔子说过：“人而无信，不知其可。”换句话说，就是指一个人如果缺乏诚信，那么他就难以得到正面的评价。

无论是在做人还是做事上，人的诚信始终是一个重要的支撑点，既支撑事业发展，又支撑做人成败。在现实生活中，“信”往往是不容易做到的。有的人对下属、朋友、同事先许下诺言，可是，过了一阵子就忘了。所以“急与之期而观其信”，作为识人的一种方法更难能可贵。

在一个组织中，人的信用度对于提高效率、降低交易成本、促进目标实现都是很重要的。作为领导，可以有意考察人才的诚信品质。即适时地安排下属在短时间





内完成一件相对急迫的事情，这是考察人才是否“言必信，行必果”，是否办事高效率的好机会。领导者可以采取“开放式”和“封闭式”两种方式来“急期之而观其信”。所谓的开放式，就是对下属提出任务，并要求他尽快完成，但不规定具体的期限。在这种情况下，特别能看出一个人的负责精神和办事效率。工作责任心强的人，会把委任的每一项任务当成领导对自己的一种考验，会尽快完成；反之，责任心不强的人，则会拖拉。所谓的封闭式，也就是在规定的时间内必须完成，有一个最后的期限，如果被委任的人不能在其承诺的期限内完成任务，就是言而无信。如果这样的事情在一个人身上连续发生，就可断定此人不可大用。

6.委之以财而观其仁

仁，这是特指廉洁、清正。在考察识别人才时，通过托付给被考察对象以钱财，可以观察他的廉洁情况。因为金钱、财物最能诱惑人、腐蚀人。一个人在金钱、财物面前不检点，爱财如命、见钱眼开绝不会廉洁奉公。贪为私动，贿随权集。对钱财看得太重的人，往往会想尽一切办法去拉拢贿赂一些有权有势的人来做他们的保护伞和摇钱树。从钱财来识别一个人是不是仁者，就是看其对钱财采取什么样的态度。为私而贪财者为不仁，为公而见钱财不动心者为仁。廉洁的人不追求不应有的财物。所以，古人云：“廉者，民之表也；贪者，民之贼也。”官吏廉洁奉公，就是老百姓的表率；官吏贪赃枉法，就是残害老百姓的强盗。

事实上，古今中外，大凡志士仁人、明达贤哲，无不戒贪拒贿、一尘不染。据《左传》记载，春秋战国时期，宋国有入得了一块美玉，把它献给子罕。子罕不受，献玉的人说：“我曾请有名的玉匠看过，认为这块玉是宝才敢献给你的。”子罕却说：“你以玉为宝，我以不贪为宝。要是把玉给了我，那就你我都失去了宝，不如你不送，我不收，使你我都保有自己的宝。”

明朝的郎瑛在《七修类稿》中记载了弘治年间一个吏部尚书写在门上的一副对联：“仕于朝者以馈遗及门为耻，仕于外者以苞苴人都为羞。”馈遗、苞苴，都指贿赂。就是说，在朝里做官的接受到别人的非法馈赠，在外地做官的向朝里进贡行贿，这都是可耻的。明代一度贿风盛行，而兵部尚书于谦在做巡抚时“每入京……未尝持一物交当路”，他甚至赋诗抒怀：“手帕蘑菇及线香，本资民用反为殃；清风两袖朝天去，免得闾阎话短长。”表现了他“粉骨碎身浑不怕，要留清白在人间”的高风亮节。清人张伯行，在任督抚时曾针对送礼行贿的丑行，写过一篇《禁止馈送檄》，檄中说：“一丝一粒，我之名节；一厘一毫，民之膏脂。宽一分民受赐不止一分，取一文我为人不值一文。谁云交际之常，廉耻实伤，倘非不义之财，此物何来？”这义正词严的檄文，如“金绳铁矩”，使贿风大减。

戒贪拒贿不仅要“谨小慎微”，还要有胆有识，敢于公开顶住甚至当面揭穿行贿者的图谋，这样，才能从根本上解决问题。

清代有个叫武承谟的官员，到任伊始，便悬联宣告：“罔违道，罔弗民，正直公平，心斯无诈；不容情，不受贿，招摇撞骗，法所必严。”楹联一挂出去，人们争相观看，“平日绅衿之出入县庭者（走后门行贿之徒）皆悚息危惧，有避至他省者”，由此可见其拒贿惩贿效果。据说，马寅初在杭州任职时，曾遇到有人给他送来1000多块银洋以打通关节，马寅初一听，勃然动怒，拍桌大骂：“呸！真不要脸！竟活动到我头上来了，这真是蚊子叮菩萨——找错人啦……我马上打电话去揭露这家伙的花招，建议取消他的县长资格。”那人的县长好梦吹灯了。对马寅初这样正气浩然的廉洁之士，谁还敢再来自找霉头！



于谦

贪夫徇财，其害无穷。包拯曾说：“贪者，民之贼也。”明代有位官员，因贪赃受贿，事发后跳井自杀。朱元璋听到此事后，对群臣说：“彼知利之利，而不知利之害，徒知爱利，而不知爱身，人之愚孰有甚于此？”他进一步发挥说：“君子闻义则喜，见利则耻，小人见利则喜，闻义则不从，是故君子舍生取义，小人则舍生为利，所为相反。今其人死不足恤。”礼部尚书就此议论说：“其事可为世之贪污者戒。”他们的说法不同，却都指出了贪污之害甚于饮鸩，千万放纵不得。

7. 告之以危而观其节

“告之以危而观其节”，就是指在识人时，告诉他出现危难，从他处理危难的情况来观察其节操。看他在关键时刻怎么办，能不能、敢不敢讲真话。如果能见义勇为、舍己为公那便是一个气节高尚的人。节是指人的气节或节操，也就是一个人在关键时刻和重大原则问题上表现出来的立场和道德方面的坚定性。

古代著名军事家司马穰苴曾有过这样的论述：“夫为将者，授命之日，即忘其家；临军约束，即忘其亲；秉枹鼓，犯矢石，则忘其身。”这种在临危之时，忘记“其家、其亲、其身”的表现，就是做到了坚守职责所需之节义。勇于坚持真理，凛然伸张正义，绝不献媚争宠，始终正大光明，保持高风亮节，珍重国格人格。

范仲淹曾以直言而三次遭贬，三起三落都不改其志。他为国为民，敢言敢谏，





始终如一。他先忧后乐的精神、仁人志士的节操，对时人和后人的影响都很大。正因为范仲淹重气节，其用人必然是多取有气节的人。这些有气节的人大都是敢于直言不讳者，从而得罪了当权者；他们往往是以细故而被否认其大节，因而“不幸陷于吏议”；且这些正直之士，大多是有真才实学者，他们被降职不用，实是国家的损失。因此，范仲淹在他身为边帅掌握实权时，力之所及，任用他们为国效力。也使贤才不致埋没。如他重用的孙盛敏，才勇过人，议论刚直，三知庆州，人服其能，曾与狄青共率兵破敌。再如滕达道文武全才，曾被贬低，范仲淹素敬其人而重用之。事实也证明，范仲淹善于知贤才，他任边帅期间任用的都是气节中人，所以边城无虞，西夏不敢入侵；而经他荐拔的大批学者，为宋代学术鼎盛奠定了基础。

气节中人必然赏识气节中人。范仲淹的例子就是很好的说明。

一个人在危难的时候能够挺身而出、果敢坚毅地堆护公司、员工的利益，并能够把事态控制在最有利的一面上，既保护了公司，又抑制了事态的恶性发展，这其中必然充分体现了他的气节和能力。那么，这样的人才就应该被重用。

8.醉之以酒而观其态

喝酒是中国人的一大爱好，本条测评的设置要点在于让人处在“极端状态”，借以观察他在平时不能显现的真实情志，而喝醉酒不过是“极端状态”之一种而已。《鬼谷子》上说“夫情变于内者，形见于外”，就是说一个人内在感情有所变化的时候，在这个人的外形上一定会有所表现，而在一个人特别高兴的时候（“甚喜之时”）、特别恐惧的时候（“甚惧之时”），这种表现会更加明显，如果在这个人特别高兴的时候又顺从他的欲望，在这个人特别恐惧的时候又对他厌恶的东西表示更进一步的深恶痛绝，那么他就一定“不能隐其情”了。“醉之以酒而观其态”，就是指用酒灌醉后来了解其变化的形态，知其修善的程度。

中华民族是一个热情好客的民族，不论是汉民族，还是少数民族，来了客人恐怕没有不以酒相待的。酒本来就是使人狂放不羁之物，请人喝酒，又要苛求人不要酒后失态，就太难了。所以，有不少人认为，“醉之酒以观其德”是经验的总结。

宋太宗时，孔守正官拜殿前都虞侯。一天，他在北陪园侍奉太宗酒宴，孔守正喝得酩酊大醉，就和王荣在皇帝面前争论起守边的功劳来。二人越吵越气愤，以致失去了做臣下应有的礼节。侍臣奏请太宗将二人抓起来送吏部去治罪，太宗不同意，让人送二人回家。第二天，二人酒醒了，一齐到金銮殿向皇上请罪，太宗说：“朕也喝醉了，记不得有这些事。”

太宗托辞说自己也醉了，既没有丢失朝廷的体面，而孔守正他们也未尝不知皇帝有意回护他们。因此他们会在工作中警示自己，从而认真工作。这岂不是两全其美吗？

俗话说“酒后吐真言”，通过一起饮酒来观察对方酒后的言论及性情。当人醉酒之后，其大脑的部分意识被酒精麻醉，往往会把潜藏在心灵深处的本我展露出来。因此，在识人方面“醉之以酒而观其性”未尝不是一个好方法。从生理学角度分析，酒后吐真言是因为急性乙醇中毒麻醉大脑皮层中枢所致，一般发生在饮酒者的亢奋期，此时其人



宋太宗

已失去大脑的理性控制，一吐为快、毫无掩饰。从心理学的角度分析，人们交流过程中都存在着某种隔阂，这种隔阂恰是由于人们心理防御机制形成。然而，酒却可以通过麻痹人的生理功能来达到降低心理防御机制的效果，满足其与他人交流、倾诉等内在心理需求，求得某种心态上的平衡，此时其真情将自然流露。如果一个人醉酒之后胡言乱语，丑态百出，往往是容易丧失原则的人，是很危险的，古往今来不乏其例。可见，酒确实能成为某种适当的媒介来实现人与人之间无障碍的交流沟通，进而达到察人观性之目标。

9. 杂之以处而观其色

“杂之以处而观其色”的目的是让他和各式各样的人相处，借以观察他的面部表情。“色”的本义就是“脸色”，而不是专指好色或漂亮的女子。

人生在世，难的就是与人相处。人一生必须跟各式各样的人相处，而且不是一般的相处，很多时候是朝夕相处。能与各式各样的人相处得很好，这需要高度的修养。举一个例子，假如你穿着很普通，甚至穿上破衣服，在一个五星级酒店跟一群衣冠楚楚的成功人士在一起，你能不窘迫，感觉很自在？或者反过来，你衣冠楚楚，在一个五星级酒店请一个多年不见、衣着寒酸、举止拘谨的农民工老乡吃饭，你能不能做到很自在，没有任何心理上、行为上的优越感？在这样的两种场景下，你的“脸色”能不能做到对前者“不卑”，对后者“不亢”，真的很不容易。





商界活用

在熟悉了如何通过“九征”识人内质之后，我们一方面可以通过这九种办法来观人识人，做到知人善任；另一方面，我们也要小心别人通过其中的方式窥测我们的“内质”，从而使出手段，最终陷我们于失败境地的目的。这里有一个反面的教材，供大家借鉴。

一天，东京京桥的蛇目衣车工业总公司的岛田社长收到了松下幸之助的一封信辞诚恳的亲笔信。高兴之际，记者铃木突然“驾临”。岛田递过信，朝记者先生神秘地一笑，不无得意地说：“这是松下先生写给我的亲笔信。”

“你认识松下先生啊？”铃木接过信问道。

“不，从来没见过面。我只是久慕他的大名，至于他，恐怕也听说过我吧。”岛田言语中都是得意。

铃木展开那封信，见字迹清秀工整，立即给人严肃认真的感觉。

信的内容是这样的：

“给您写信，我深感冒昧，真的很对不起。关于您蛇目衣车的经营，我常常会深受感动。从报道中看到你说：‘蛇目衣车公司除了衣车以外，什么也不生产。如今有很多因插手各种行业而导致失败的例子，因此，衣车厂家只应该生产衣车。’并且您也真正将它贯彻实行了。这种专业的经营方针，是蛇目衣车公司独特的作风。我们松下电器也正在考虑类似的做法。总之，企图插手其他行业，是人类的一种劣根性。而您那种专业的想法非常令人钦佩，因此，我想亲耳聆听您的教诲。我会在某月某日在京都真真庵恭候您，请务必前来。”

真真庵是松下长期以来招待宾客的京都宅邸。如果不是松下自己的客人，是绝不会在那儿招待的。对了解这些内情的岛田而言，接到如此有诚意的请柬，自然万分感激。

但是，记者铃木在读完这封信之后，却深感里面大有文章，松下怎么会给素未谋面的岛田写这样的亲笔信呢？

也许是出于记者的职业病，铃木直言不讳地提醒岛田：“岛田先生，这恐怕是松下幸之助的阴谋！”

岛田诧异地盯着记者的脸：“什么？你说的阴谋是……”

“蛇目衣车在全国有 600 家营业所，假设 600 家营业所都出售电器产品，结果会怎么样？这不是对松下电器的威胁吗？”铃木看着天花板自顾自地说：“松下的

阴谋你还没有看出来？”

刚才还兴致勃勃的岛田，听了铃木的话，一下子便蔫了。不过他很快便恢复了常态，从容不迫地说：“铃木先生，如果真是这样的话，人与人之间不是完全不可信赖了吗？总之，我还是先坦诚地接受松下先生的赞美。”

“不过，你要记住，与他会面时最好什么都别说。你最好想着，他是那种爱考虑细枝末节的人，这样去会面就没问题了。”铃木这样忠告岛田。

在当时的衣车行业中，蛇目公司占据了首位，其次是兄弟、力卡。其中兄弟公司已插手电器产品、编织机及与电脑相关的机器；力卡公司也从经营家电发展成为拥有商业旅馆的连锁店。除了蛇目，另外两家公司都已经意识到只生产衣车将会阻碍发展，所以都企图走向多元化经营。

松下盛赞蛇目公司“专业”经营的用意，在铃木的一番解释过后，岛田自己心里也应该十分清楚了。但是，岛田对此并没有往心里去，他把松下的信刊登在了公司的内部报刊上，并向员工夸耀自己从前的经营策略如何高明，以至于受到了“经营之神”的赏识。

十几年之后，在谈到蛇目衣车衰败的原因时，铃木记者一针见血地指出：“在我看来，就是松下运用阴谋巧妙得逞的缘故。”

通常，当一个人被他人称赞后，总会刻意想到要做得更好，不能丢脸，结果却常常弄巧成拙。

松下当时的战略是：没有必要想办法让岛田的企业在衣车行业中经营失常，只要他把注意力框死在衣车上，就不会插手到电器行业中去。总之，岛田越把松下当做“经营之神”来尊敬，效果就越好。

正因为松下认识到了这一点，他才有意给岛田写那封信。而后来事情的发展也恰恰证实了这一点。松下在盛赞岛田“专业”经营的同时，又以其他公司的倒闭为例，大谈“多元化经营”的弊端。松下说：“不适当的多元化经营会使公司的技术、能力和资金分散，而这是导致多元化经营倒闭的主要原因。”

在这里，松下用心良苦，给岛田的信再高明不过了。他彻底让岛田放弃了在电器业竞争的打算，避免了松下作无谓的“流血牺牲”。

岛田因为缺乏防范意识，结果被松下钻了空子，利用他好面子的短处，打败了他。岛田的教训值得我们借鉴：要不被对方的通过各种办法识透我们的“软处”，就应该做到自省，常常修正自身的缺点，做到让人无懈可击。





情态之审视

原典

大家^①举止，羞涩亦佳；小儿行藏^②，跳叫愈失。大旨^③亦辨清浊，细处兼论取舍。

注释

①大家：指内在修养和外在风度都达到了极高境界的人。②小儿行藏：小儿，名词作状语，像小孩一样的举止行动，哭哭啼啼，又跳又叫。③大旨：大处，主要之处。

译文

大方之家的言谈举止，即便是有女儿家似的羞涩之感也会令人赏心悦目。像小孩子那样打打闹闹，跳跳跑跑，越是造作掩饰，越是使人觉得虚伪粗俗。审视情态，也应首先分辨清浊。近观细审时，还要兼论取舍存留，方可大处着眼，细处定性。

解读

“大家”，指学识修养深厚渊博、举止庄穆大方、贴切得体之人。古有一语，最为传神：“先生之风，山高水长。”其风貌情态除此八字外，再难找到更为贴切之词了。大家的举止，以不疾不徐、大方得体为要，非一时的伪装虚饰所可比拟。比如气度豪放，一时之态可以虚饰，但终生不改其豪放，则是难之又难，不出于本性，是做不到的。

羞涩、内向型人的心理表现，也属一种女儿态，但与猥琐的扭捏作态不可等量齐观。见人脸红、不善交际，开口讷讷，虽如此，但情态仍安详静穆，娴雅冲淡，一动一静，一颦一笑皆不失大家风度，不落常人俗套。这种羞涩仍是一种佳相，即所谓“羞涩亦佳”。

害羞是人类独有的心理和情感表达方式，这种行为是人类文明进步的产物。除人类之外的任何低级动物，包括最接近人类的猩猩，也是绝对不懂得什么是害羞。害羞是人类最天然、最纯真的感情现象，它是一种感到难为情、不好意思的心理活

动，它的内在表现往往伴随着异常的心跳，外在的表现就是态度不自然，脸上漾起红晕。相比于男人，女人更容易害羞。女人脸上的红晕，就是由害羞而绽放的花朵。女人害羞是一种美，是一种特有的魅力。

大家举止，以中和为标准，不值得提及的情态则如小孩儿一般，跳叫不定。成人有小孩子一样的神情举止，有各自不同的根源。出于真性情的，是顽劣本性在成年后的表现，一般较短暂。言谈举止一闪而过，逗人一时之笑，而不失成人的收敛大方；出于伪饰之心的，神情之间多可分辨，其人也能感应到自己的伪饰之态，可惜有意无意间纵容了这一点。

这种人并非无能之辈，可惜一般心有他念，而且感恩之心浅，个人私心重，用人者如不把握这一点，吃亏的多是自己或单位。

情态虽千种百样，但终有迹可寻。大体上如神一样，也是先辨清浊，再论表现清浊之道，是通过外貌鉴人察性的最基本原则。清者贵，浊者贱，莲花出淤泥而不染即是以物取象。本书所论及的神骨、刚柔、容貌、情态、须眉、声音、气色，均以清浊为鉴察的基本原则。

清浊原则是从宏观上把握，在详论细处时，以互逆互补、兼顾取舍为原则。神不足的，取情态可用可佳处补之，骨不足的，取容貌可用可佳处补之。人之神不能明白考察时，考察情态；相见短暂、无时间细审情神时，考察情态容貌；有羞涩女儿之态时，考察其本性是否自然淳朴；有小儿般行止时，考察其本性自然淳朴与否。以上种种都是兼顾取舍的实际应用。

❧ 处世活用 ❧

心理学家莱恩德曾说过这样的话：“人们日常做出的各种习惯行为，实际反映了客观情况与他们性格间的一种特殊的对应变化关系。”

在我们的日常生活当中，会自然而然地产生并形成一些具有某种特定意义的小动作。这是在不知不觉中形成的，具有很强的稳定性，很难在短时间内一下子就能改正过来。改正不过来，就会随身携带。这就为我们通过这些小动作去观察、了解、认识一个人提供了方便。

两脚自然直立或并拢，把双手背在背后，这是一种充分表现出自信心的姿态。

两手习惯插在衣服口袋里，并不时地伸出手来然后又插进去，两脚自然站立，此类型人的性格大多是比较小心谨慎的，任何事情想得都要比做得多，但由于想得过多，瞻前顾后，行动起来常常畏首畏尾，反而不能大刀阔斧。在学习、生活和工





作当中，这样的人大多缺少灵活性，为了避免风险，多用一些老套的方法去解决某些问题。这样的人害怕失败，是因为他们没有承受失败的良好心理素质，在挫折、打击和困难面前，他们往往怨天尤人、灰心丧气，而不从自己身上寻找原因。

在很多时候，除用语言之外，人们还习惯于用“点头”和“摇头”来表示自己对某一事物的看法。常常习惯于做这样动作的人，虽然很会表现自己，却也很容易引起他人的反感，让人产生不愉快的情绪，因为这种表示有些时候会被人误以为是敷衍。一般而言，常常摇头或点头的人，他们的自我意识都是很强的。一旦打算做某一件事情，他们就会非常积极地投入其中，并尽自己最大的努力。

一时忘记了某件事情，冥思苦想老半天也没有丝毫的头绪，但在突然的一个瞬间，想起来了，许多人都会拍一下脑袋，叫一声“想起来了”。还有，对于某一个问题的困境当中，一时想不到好的解决办法，在突然之间有了灵感，也会做拍脑袋的动作。另外，就是做错了某一件事后，有所醒悟，对此表示十分后悔，也多会这样做。虽然同样是拍打脑袋，但部位却有不同，有的是拍打后脑勺，有的是拍打前额。拍打后脑勺多是处于思考状态，这种动作的最大目的就是为了放松自己，以想到更好的应对办法。而拍打前额，则多表示事情不管是好还是坏，至少已经有了一个结果。

有些人心里想的、嘴上说的、手上做的常常会很不一致。比如，对于某一件事情，其实他是非常想得到的，但当人给予他时，他却拒绝。此类型的人大多数比较圆滑和世故，且能十分老练而又聪明地处理各种各样的人际关系。他们不到迫不得已，是不会轻易地得罪别人的；即使得罪了，也会想方设法地去弥补，使之有挽回的余地。

常常触摸自己头发的人，其个性大多数非常鲜明而又突出的，他们是非善恶总是分得相当清楚，且不肯有一点点的马虎和迁就。他们具有一定的胆识和魄力，喜欢标新立异，去做一些比较刺激、别人不敢做的冒险的事情。有此习惯的人会不时地取笑和捉弄他人一番。应该承认，他们当中有一些人的文化素质和修养并不是特别高，但这并不是绝对的。

习惯用腿或脚尖使整个腿部颤动，有时还用脚尖或者脚掌拍打地面，这样的人很懂得自我欣赏，有一些自恋情结。但他们比较封闭和保守，在与人交往中会有所保留，并且不太容易与他人建立良好的关系。

在与人交谈时，几乎总是伴随着一些手势或动作，以对所说的话起解释、强调和说明、补充的作用，如摊开两手、拍打手心，等等。一般来讲，有此习惯的人，自信心都很强，具有果断的决策力，凡事说做就做，有一股雷厉风行的洒脱劲儿，

很有气势。他们大部分属于比较外向型的人，在什么时候都极力想把自己打造成为一个核心的人物。

在很多时候，习惯摊开双手的动作，意在表示很为难、很无奈，它似乎在告诉别人“我也无能为力，没有好的办法，你让我如何是好啊”的意思。同时可能还伴有耸肩的姿势，这从某一个侧面说明了这是一个比较真诚、坦率的人，当自己无能为力时，可以直言相告，而不是虚伪地去努力掩饰。

在与别人交谈交往的过程中，自然地解开外衣的纽扣，或者干脆把外衣脱掉，此动作表示这个人在很多时候是相当真诚和友善的，说明他对交谈、交往的对象并没有持太多虚伪的礼节。因为在一定的场合，这样的动作极有可能被误以为是对对方不尊重、不礼貌，而他并没有过多地注重这些，显然是并没有把对方当做外人。至于那些一会儿把纽扣扣上，一会儿又解开的人，给人的感觉似乎就不太舒服。而这样的人又大多意志不太坚定，做事犹犹豫豫，缺少果断的作风。

双手叉腰大多数是在十分气愤时所表现出来的一种动作，这种人的性格中多含有比较执著的一面，凡事追求完整和清楚，而不会在没有完全解决或弄清楚的时候就半途放弃。有时也可以是自己作为一个旁观者，观察某一件事或某一个人，含有一定要看个结果的心理。

当一个人用手摸后颈时，多是出现了悔恨、懊恼或是害羞的心理情绪，这种人性性格多是比较内向的，遇到某些事情时，常会以一些动作来掩饰自己的情绪。

我国先哲孔子曾经说过：“知之为知之，不知为不知，是知也。”他的话告诉我们这样一个哲理：在现实生活中，许多人不愿意说出“不知道”这三个字，认为那样做会让别人轻视自己，使自己很没面子，结果却适得其反。

《 商界活用 》

人贵有自知之明。作为识人者，自知是非常重要的。老子说过：“知人者智，自在者明”。只知彼，不知己，虽称得上是智者，但还算不上是明白人。识人者不但尽可能了解他人，更应该充分地了解自己，清醒地认识自己，只有知己，方能知人。

阿海是生产支架的供应商，他经常去拜访材料界的专家，这些人从来不拒绝见他，但也从来不同他谈正题。他们总是很仔细地看阿海带来的支架样品，然后告诉他：“很遗憾，你这种材料生产的支架我不清楚。”

经过多次失败，阿海感到有些奇怪。于是他同朋友说了这件事，他朋友仔细问





了他请教的经过后告诉他说：“你太不虚心了，所以他们不想同你谈。”

阿海醒悟到过去的方法不妥，于是他又去了另一位教授家中。到了那里后，他并不忙着提主题，而是左顾右盼，用心欣赏这位教授挂在墙上的作品，对一些模糊的地方，他总是及时提出来请教这位教授，还不失时机地称赞这位教授。

这位教授来了兴致。不知不觉中，两人已经聊了一个多小时。最后，阿海请教这位教授：“以您老这么多年的经验，你能否帮我看一下这些支架，看看它们为什么不能达到要求？”

因为时间不多了，两人约定第二天再见面。第二天，阿海再去教授家时，教授主动告诉阿海：“等等，我和几个朋友联系了一下，他们也愿意去看一看。”通过这几位专家的支持，阿海终于研制成功适用于任何环境的复合电缆支架。

合作的技巧其实很简单，就看你是否愿意掌握它。如果总觉得自己如何了不起，而不去考虑别人的感受，是不会受到别人的欢迎和喜欢的，当然就不会有人缘了。只有愿意了解别人的人，别人才愿意了解你。在知道别人准确意思前，不要急于提出自己的看法，唯有先站在同一立场上，双方才有合作的可能。

恒态种种之弱态

原典

有弱态^①，有狂态^②，有疏懒态^③，有周旋态^④。飞鸟依人，情致婉转，此弱态也。

注释

①弱态：委婉柔弱情态。②狂态：狂放不羁情态。“狂放”不同于“颠狂”，这一点不可忽视。③疏懒态：指恃才傲物的怠慢懒散情态，而不是意志消沉、精神萎靡的怠惰情态。④周旋态：指智者所工于交际和善于折中的情态，其中有智有谋，因而迹近阴险。

译文

常见的情态有以下四种：委婉柔弱的弱态，狂放不羁的狂态，怠慢懒散的疏懒态，交际圆滑的周旋态。有如小鸟依人，情致婉转，娇柔亲切，这就是弱态。

解读

曾国藩将人的情态分为两种：恒态和时态。恒态是恒定时的情态，具体指人的形体相貌、精神气质、言谈举止等在恒定状态时的表现。一般来说，这些是一个人的心性品质之显现，因而是观人察人之时必须加以重视的方面。本书列举四种恒态：弱态、狂态、疏懒态与周旋态。这四种情态，都是内部精神状态所表现出来的余流，都来自内心的真情实感，是不可以随便虚饰造作的。通过这些外部显现，可以判断一个人的未来及品性。委婉柔弱而不曲意献媚，狂放不羁而不喧哗取闹，怠慢疏懒而坦诚纯真，交际圆通而又强于豪雄，日后都能成为有用之才。反之，委婉柔弱而又曲意献媚，狂放不羁而又喧哗取闹，怠慢疏懒而又不坦诚纯真，交际圆滑却又不强于豪雄，将来定会沦为无用之人。情态变化很大，很难准确地加以把握，但只要观察大概形态，将来谁会成为有用之才，谁会变为无用的废物，也可以看出个两三成。下文将详细论述。

时态是人瞬间状态中的情态，以前后变化运动为归类标准，与环境关系十分密切，对于考察人物的微观内心世界具有重要意义，与恒态的宏观考察互为补充。





恒态的宏观考察与时态的微观考察相结合，对于考察和鉴别人物具有重要意义。以此作为观人利器，人的心性品质很难逃脱训练有素的“伯乐”的火眼金睛。曾国藩为了对付太平军，从一介文士成为统兵大帅，全得力于他的观人用人的本领。他在考察人物方面功夫的确大大过于常人。

人的心性品质个体差异很大，很难归纳出一套整齐划一的方法，但曾国藩抓住恒态、时态这两个方面，可算是提其纲，掣其领，以简驭繁。这是因为人的心性品质个体差异虽然很大，但人不论今古，本性同出一辙，虽表象的时代差异在所难免，但其本质是变不了的。具体地说，《冰鉴》将恒态分为弱态、狂态、疏懒态和周旋态，古人今人少有差别。让我们具体地加以分析。

下面先介绍恒态中的“弱态”。

弱态的基本特征是“弱”，性情温和顺，平易近人。不足之处在于优柔寡断，缺乏足够的信心和果断独立之气，不能坚持个人意见，由于经常给人当助手，常常是言听计从，因此缺少主心骨。弱态再加些文人气质，又会增加一重多愁善感的女儿态。这种人如果不彻底改造自己信心不足的缺点，就只能给人当个下手，很难独挡一面成大事。

弱态之人的优点在于内心细腻，感受敏锐深刻细微，常常能够注意到常人没有注意到的东西，发现常人发现不了的细节。这种人精明干练，做事周全，叫人放心，特别是对许多细节处理得非常巧妙，很有创意。只可惜豪气不足，不适合独当一面的开创性工作。然而这类人如果从事文学艺术工作，却又往往能做出大的成绩。

中国传统处世哲学中有一句叫做“明哲保身，但求无过”，即要保全自己不受伤害和攻击。最好的办法是以退为进，隐于无形，把自己放在一个弱小的态势下，

不引人注意，自然不会遭小人的妒忌陷害。这种弱态其实是古人处世智慧中一个很高的境界。许多的古人就用这种办法保护了自己。

战国时期的孙臆，在被同学庞涓陷害之后，为活命而装疯。当庞涓以美食与大便试探他的心智是否健全时，他选择了大便。由此，庞涓放松了警惕，孙臆才得以逃出庞涓的掌心，回到齐国。后来孙臆设计，万箭穿庞涓于大树之下。

三国时期的司马懿在曹丕死后与曹爽的争权中，先装着年老智昏，连穿衣、吃饭和见客都如痴呆者



孙臆

一样，从而蒙骗了曹爽，使其放松戒心。然后找到机会突然发难，攻其不备，一举成功，为后来司马昭、司马炎夺魏权、创晋朝铺了道路。这种弱态非出于真心，而是有计谋的精心策划，为着某种重大目的而准备，实是一种大勇气大智慧，与前面所述的弱态有天壤之别。

弱态有真弱，假弱之分。刘备之子，蜀汉后主刘禅是真弱，被后人称为“阿斗”。他的弱，自他继位之前已为人知。而孙膑、司马懿之弱，包括周文王在商纣王的监禁中的弱，都是暂时的权宜之计。他们装疯卖傻，为的是保全自己，这是假“弱”。以冷静的头脑旁观，谁都能看到其中的奥妙，而庞涓不察，曹爽不察，商纣王不察，大概因为无冷静之人进言而三人又刚愎自用的缘故。因此，要区分真假弱态，不但要考察一个人的前后的一贯行为表现，还要综合各方面的因素，加以全面考虑。



司马懿

另有一种弱态，多是女儿情致，作小鸟依人状，情致婉转，娇柔亲切，使人心生疼爱之心。西施是这样，林黛玉更甚之。如果说前一种弱态以工于心计为特征，后一种弱态则体现审美意义。

天生之弱态容易辨识，但生活中常见的弱态之人并非都是生来就弱，有些弱态是为了处世的需要，这种情况就需要细细推敲一番了。

❧ 处世活用 ❧

“示弱”是一种智慧。为什么呢？很简单，弱者和强者都是互相转换的。在中国人的辩证哲学中是这样，在西方也是这样。

美国第九任总统威廉·亨利·哈里逊出生在一个小镇上。他小时候是个文静怕羞的孩子，人们都把他看做傻瓜，常喜欢捉弄他。他们经常把一枚5分硬币和一枚1角的硬币扔在他的面前，让他任意捡一个。威廉总是捡那个5分的，于是大家都嘲笑他。有一天一位好心人问他：“难道你不知道1角钱比5分钱值钱吗？”“当然知道。”威廉慢条斯理地说，“不过，如果我捡了那个1角的，恐怕他们就再也没有兴趣扔钱给我了。”

有些人看上去平平常常，甚至还给人“窝囊”“不中用”的弱者感觉，但这样





的人并不可轻易小看他。有时候，越是这样的人，越是在胸中隐藏着高远的志向抱负。而他这种表面的“无能”，正是他心高气傲、富有忍耐力和讲策略的表现。这种人往往能高能低、能上能下，具有一般人所没有的远见卓识和深厚城府。曾国藩就是这样的一个人。

功高盖主，兔死狗烹。身为臣子的曾国藩深知身居高位的危险。曾国藩的一生中，屡获朝廷重任。对此，他除在一些家信中偶然表现出沾沾自喜外，更多的则是惕惧。如慈禧上台只十八天，便命曾国藩为钦差大臣、两江总督，统辖江苏、安徽、江西、浙江四省军务，所有四省巡抚、提督以下各官，均归其节制；同时，曾国荃也以记名臬司按察使“赏给头品顶戴”。

对于这种殊遇，曾国藩的感情是复杂而矛盾的。一方面，他感恩图报，正如他写给弟弟的信中所说：“前此骆、胡、王、薛诸人，皆以巡抚赏头品顶戴，今弟以记名臬司获此殊恩，宜如何感激图报？”另一方面他又深恐自己骤遭不测之灾，甚至杀身之祸。他写道：“予自（十一月）十五至二十二日，连接廷寄谕旨十四件，倚畀太重，权位太尊，虚望太隆，可悚可畏！”“日内思家运太隆，虚名太大，物极必衰，理有固然，为之悚惶无已。读陶诗《饮酒》诸篇，为之心折。”陶渊明在《饮酒》诗中说：“衰荣无定在，彼此更共之……寒暑有代谢，人道每如兹。”这位“结庐在人境”、闲适冲淡的陶渊明，竟然在千年后引起了身处千军万马之中的曾国藩的共鸣。

然而曾国藩并没有如陶渊明一样，“遂尽介然分，拂衣归田里”，而仍然在调兵遣将，用尽心机，日夜盘算着围攻天京的“大业”。他一只眼盯着太平军，另一只眼又不得不盯着满清朝廷。于是，他于十一月二十五日上疏说：“臣自受任两江以来，徽州失守，祁门被困”，并且“受命年余，尚无一兵一卒达于苏境，是臣于皖则无功可叙，于功则负疚良深”，“至于安庆之克，悉赖鄂军之功，胡林翼筹画于前，多隆阿苦战于后，并非臣所能为力”。他把自己数落了一顿之后，又把攻克安庆之功完全算在满人多隆阿身上，而绝不提曾国荃，这实在是用心良苦。接着他又说，左宗棠“其才可独当一面”，朝廷可令他督办浙江全省军务，自己则“无庸兼统浙省”。他这一奏请，一方面固然是信赖左宗棠，而自己“遥制浙军，尚隔越千里之外”，确有困难，另一方面也是对朝廷中新当权者的态度的一次试探。慈禧等人当然也看透了曾国藩的心计，在十二月十四日的上谕中，令他节制浙江军务已了，“毋再固辞”，并且说他“谦卑逊顺，具见惓忱真挚，有古大臣之风”，着实把他赞扬了一通。

自然，这并不能使曾国藩放下“伴君如伴虎”的那颗悬而又悬的心。所以刚过

了春节，他又于同治元年正月初十日上疏再辞节制四省军务之命。他在奏折中写道：“所以不愿节制四省，再三渎陈者，实因大乱未平，用兵至十余省之多，诸道出师，将帅联翩，臣一人权位太重，恐开斯世争权竞势之风，兼防他日外重内轻之渐。”他摆出一副悲天悯世的架势，以防止外重内轻的议论来消除朝廷的疑虑。其实，自咸丰军兴以来，团练四起，权在督抚，清王朝早已形成外重内轻的局面，而湘军在当时尤有举足轻重之势。这点，朝廷清楚，曾国藩更加清楚，只是薄薄的窗纸无需捅破，因为一方要利用另一方镇压太平天国，另一方则要利用对方的威势来保护“一荣俱荣，一损俱损”的整个地主阶级的利益，并为自己谋求进身求利之阶。正月二十三日的上谕说：“当此，江浙军务吃紧之际，若非曾国藩之担忧真挚，亦岂能轻假事权？”清廷甚至加封曾国藩为协办大学士。

但是，谨小慎微的曾国藩并没有因为朝廷的这么几句评语而放松对清廷态度的时时观察。天京城破以后，曾氏兄弟的威望更是如日中天，达于极盛。曾国藩不但头衔一大堆，且实际上指挥着30多万人的湘军，还节制着李鸿章麾下的淮军和左宗棠麾下的楚军；除直接统治两江的辖地，即江苏、安徽、江西三省之外，同时节制着浙江、湖南、湖北、福建，以至广东、广西、四川等省也都在湘军将领控制之下；湘军水师游弋于长江上下，掌握着整个长江水面。满清王朝的半壁江山已落入曾国藩的股掌之中。他还控制着赣、皖等省的厘金和几省的协饷。时湘军将领已有十人位至督抚，凡曾国藩所举荐者，或道府，或提镇，朝廷无不如奏而授。此时的曾国藩，真可谓位贵三公，权倾朝野，一举手一投足而山摇地动。

在这样的时刻，处于这样的境地，曾国藩今后的政治走向如何，各方面都在为他猜测、设想、谋划。已经有统治中原两百多年历史经验的清王朝，自然不容高床之下有虎豹鼾睡，只是一时尚容忍未发；不断有来自权贵的忌刻怨尤，飞短流长，也是意中之事；自然也有一批利禄之徒，极力怂恿曾国藩更创大举，另立新帝，以便自己分得一匙羹汁。何去何从的问题，当然也早在谙熟历史的曾国藩的思虑之中了。

他的办法有三：一是叫攻克金陵的“首功之臣”、统有五万嫡系部队、被清廷斥为“骤胜而骄”，且有“老饕之名”的老九曾国荃挂冠归里。他说：“弟回籍之折，余斟酌再三，非开缺不能回籍。平日则嫌其骤，功成身退，愈急愈好。”二是裁减湘军十二营，同时将赴援江西的江忠源、席宝田两部万余人和鲍超、周宽世两部两万余人均拨给沈葆楨辖管。这样，曾国荃所辖之部仅剩几千人了。三是奏请停解广东、江西、湖南等省的部分厘金至金陵大营，减少自己的利权。纵观这三条，都是曾国藩的“韬晦”之计。他在金陵攻克前还“拟于新年（同治二年）疏辞钦差、江督两席，以散秩专治军务，如昔年侍郎督军之象，权位稍分，指摘较少”。





虽然后来曾国藩没有疏辞钦差大臣和两江总督，但上述三条措施，正中清廷的下怀，使清廷骤减尾大不掉之忧，因而立即一一批准。

曾国藩深知“木秀于林，风必摧之；堆出于岸，流必湍之”的道理。同时，经过自咸丰二年底开始的风风雨雨，他位已足够高，权已足够大，希望从此过着安稳舒心的日子。因而他才想着把权位退让些，把责任减轻些，尽量远离风云莫测的政治漩涡。

曾国藩这种表面的“弱态”，是很高明的处世做事的手段。当拥有优势的地位时，这样做可以避免过于引人注目，而当处于劣势的时候，就更是一种对于自己的保护。

要求得发展，首先应该保全自己，自我保护是立足于世的第一步。然而从古至今，很多人都不懂得自我保护，尤其是一些位高权重、才华横溢、富可敌国之人，被自身耀眼的光芒所迷惑，没有意识到这正是祸害的起始。

纵观历史，看历代功臣，能够做到功盖天下而主不疑，位极人臣而众不妒，穷奢极欲而人不非，实在是少之又少。最重要的原因是他们不懂得示人以“弱”，不明白放低姿态才是自我保护的最佳途径。反之，深谙此道的人，不管位有多高，权有多重，周围有多少妒贤嫉能的人，都能在危机四伏的环境中为自己保留一席之地。

郭子仪是晚唐时期的重臣，他屡立战功，被封为汾阳王之后，王府建在长安。自从王府落成之后，每天都是府门大开，任凭人们自由进出。

有一天，郭子仪帐下的一名将官要调到外地任职，特地来王府辞行。他知道郭子仪府中百无禁忌，就一直走进内宅。恰巧他看见郭子仪的夫人和爱女正在梳妆打扮，而郭子仪正在一旁侍奉她们。她们一会儿要王爷递手巾，一会儿要他去端水，使唤王爷就好像使唤仆人一样。这位将官当时不敢讥笑，回去后，不免要把这情景讲给他的家人听。于是一传十、十传百，没几天，整个京城的人们都把这件事当做茶余饭后的笑话来谈。

郭子仪的几个儿子听了，觉得大丢王爷的面子，他们相约，一起来找父亲，要他下令像别的王府一样，关起大门，不让闲杂人等出入。

一个儿子说：“父王您功业显赫，普天下的人都尊敬您，可是您自己却不尊敬自己，不管什么人，您都让他们随意出入内宅。孩儿们认为，即使商朝的贤相伊尹、汉朝的大将霍光也无法做到您这样。”

郭子仪收敛笑容，叫儿子们起来，语重心长地说：“我敞开府门，任人进出，不是为了追求浮名虚誉，而是为了自保，为了保全我们的身家性命。”

儿子们一个个都十分惊讶，忙问这其中的道理。

郭子仪叹了口气，说道：“你们光看到郭家显赫的地位和声势，没有看到这声势丧失的危险。我爵封汾阳王，没有更大的富贵可求了。月盈而蚀，盛极而衰，这是必然的道理。所以，人们常说急流勇退。可是，眼下朝廷尚要用我，怎肯让我归隐？可以说，我现在是进不得也退不得，在这种情况下，如果我们紧闭大门，不与外面来往，只要有一个人与我郭家结下仇怨，诬陷我们对朝廷怀有二心，就必然会有专门落井下石、妒害贤能的小人从中添油加醋，制造冤案。那时，我们郭家的九族老小都要死无葬身之地了。”

懂得示弱的人，往往能更有力地存活下来。这样的例子不胜枚举：项羽强悍英武，飞扬跋扈，结果兵败垓下，英雄末路，自刎乌江。而汉高祖刘邦善于示弱，结果一统江山，坐拥天下，成为一代帝王。韩信居功自傲，功高盖主，结果招来杀身之祸。而与他同朝的另一个大臣萧何，却懂得处处避其锋芒，赢得了朝野一致的好评，也确保了他一生的地位和平安。

这种向人示弱的手段很管用。大文学家歌德在路上遇见魏玛皇室的车马时，便会退至路边，低首鞠躬。无怪乎魏玛皇室养活了他几十年。大音乐家贝多芬却对此很不以为然。他牛气冲冲地硬挺着脖子，站在那儿，绝不向魏玛皇室躬身。结果贝多芬穷困潦倒了一辈子。虽然人们大多很赞赏音乐家贝多芬的才华和气节，但是贝多芬也没有看懂文学家歌德示弱的原因。其实贝多芬没有深想，也只是率性而为。贝多芬不愿意低下自己的头颅，谁愿意向人低头呢？凡人都不喜欢他人直身昂首，他们喜欢你比他们低，贝多芬也不例外。

如果说管理者能以弱制强的话，那么，管理者亦可因其强而走向败亡。据《吕氏春秋》记载，魏武侯曾向李克询问春秋时期吴国灭亡的原因，李克的回答是因为吴国屡战屡胜。魏武侯当然不能理解，本应为国家之福的屡战屡胜为何会成为该国灭亡的原因。于是，李克便解释了吴国灭亡的深层原因，即吴国之君夫差的骄恣刚强。夫差不能持守柔弱而示其刚强，必然会屡屡挑起战事。经常打仗不仅会使民众疲惫不堪而心生怨愤，而且会使管理者在多次胜利面前，愈加骄恣。如此，夫差便渐渐失去了民众支持，一旦达到极限时就会导致国破身



贝多芬





亡。可见，管理者不能显柔示弱，极易引发组织解体，危及自身发展。

职场活用

有时候，过分的恃强逞强，实际上增加了自己成功的难度；而适当的示弱，是一种生存智慧，对于最终的成功，常常起到事半功倍的效果。

一只鬣狗在牛羚和瞪羚的觅食中，鬼鬼祟祟地走来走去。如果换作外表威猛、身体剽悍的狮子和猎豹，这些食草动物们早已吓得闻风而逃了。但鬣狗其貌不扬的样子实在难以引起它们的重视和注意，更让它们不屑的是，这只鬣狗低着脑袋，夹着尾巴，紧缩着身体，步履缓慢，形象猥琐，摆出一副可怜兮兮、俯首帖耳的样子。这些身体健壮、奔跑跳跃能力出色的牛羚和瞪羚任由鬣狗在它们的身边走来走去，不时发出一阵轻蔑的笑声。

笑声中，这只鬣狗突然面露狰狞之色，一个加速跳起咬住牛羚的后腿，强壮的牛羚不甘心束手就擒，拼命挣扎，但鬣狗强有力的牙齿使它具有像老虎钳一样的咬合力。不一会儿，这只牛羚已奄奄一息。几天后，这只鬣狗又故技重施，成功捕获了一只瞪羚。

鬣狗的示弱不但可以麻痹猎物，提高狩猎的成功率，同时也为它赢得了朋友。秃鹫经常引导鬣狗找到食物，作为鬣狗，它不会像狮子一样赶走秃鹫，而是与秃鹫一起分享大餐。同时还会主动为秃鹫提供富含钙质的骨头碎片，帮助秃鹫生产硬壳蛋，繁育强壮的后代。

牛羚、瞪羚和秃鹫都不会想到，外表具有欺骗性的鬣狗是非洲大陆除了狮子以外，最强悍的掠食动物，它具有世界上最坚硬的上下颌，在一平方厘米的面积上可以施加 800 千克的巨大力量，甚至可以咬碎大象的骨头。实际上鬣狗常常和狮子争斗，它们坚强的战斗力令单个的狮子也避之唯恐不及。

强大的鬣狗竟然会在牛羚、瞪羚和秃鹫面前示弱，看起来不可思议，无异于强者在自毁形象。但得到的结果是，鬣狗的捕食成功率远在其他肉食动物之上，由此也换来其种族的繁衍昌盛，它们是地球上目前数量最多的捕食动物。

职场中，每个人都扮演着不同的角色，或主角，或配角，却似乎总是处于困扰中。有时候，我们必须表现得强势一些，从困扰中突围。然而，过犹则不及，一味地逞强、处处锋芒毕露，未必就是合适的。若处理不当反而会适得其反，使自己陷入不必要的拉锯战，工作也会遭遇更大的阻力。因此，有时适当示弱，反而会收到意想不到的效果。

夏雨大学毕业不久，在一家酒店做总经理助理，是一位不折不扣的职场新人。她工作中很重要的一项是做质检。夏雨对酒店事务严格把关，还提了不少合理化建议。但她却在不知不觉中得罪了很多同事。经人指点后，夏雨才发现，同事虽然表面都客客气气，但实际上分为很多个小团体，各团体之间的利益冲突也很多。她提的建议虽然很有建设性，但因为触碰到了某些人的利益而被压了下来。

其实，在夏雨积极主动、恪尽职守的时候，她已经犯了很多的忌讳。她不懂得为人处事的圆滑，结果工作做好了，同事也都得罪了。触碰了其他人的利益，又得不到上司的支持，再好的建议也无济于事。如果夏雨还不醒悟，最终受苦的只能是她自己。

许多人在进入新的工作环境之后，往往自恃学历较高、经验丰富，处处一马当先，急于显示自己的能力，这种锋芒毕露的做法往往会使职场新人陷入被动。首先，职场新人与新环境之间尚处于磨合期，对工作的内容和操作模式，尚未了然于心。急于求成的心态也容易使工作产生失误。其次，由于职场新人急于表现自己，极有可能会忽略同事及上司的意见和感受，从而在别人心中留下“自恃过高，目中无人”的印象，结果容易让自己处处不讨好。若情况再这样发展下去，人际关系会变得异常脆弱，工作上的配合度也会越来越差。

进入一家新公司之后，一般有三大网络是不能随意碰触的。一是人际关系网络。人际关系不论复杂与否，在公司总是早已存在的。新人介入后，一般都会摸不清状况或者面临要选择加入哪一个小的人际关系网中，这对新人来说是很难抉择的。如果莽撞行事，很可能会得罪其他人，甚至在所有人面前都不讨好。同时还会碰触另外两个网络。

另外两大网络就是利益与权力的分布网络。这两方面是人际关系的延伸，也是比人际关系更敏感的问题。处理不善会触及其他人的利益，轻则被人贬抑，重则连工作也保不住。在进入一家新公司之后，新人不要急于表现自己，或者匆匆加入某一利益团体。表现的淡然一些，既可以留足时间充分观察局势，又可以避免处事不慎可能招来的不满和敌视。

为避免自己的形象被“妖魔化”，新人最好适当地收敛锋芒，脚踏实地一步步地进行入新的角色中。职业人在换到一个新的工作环境或岗位之后，肯定有一部分事务是全新的，自己以前没有接触或不是十分精通。怎样才能实现这种角色的转换呢？承认“无知”，有不懂的地方多向同事和前辈请教，会给别人留下谦虚、好学、尊重他人的良好印象。承认“无知”不会给别人留下“蠢笨”的形象，反而会给人更多的信任感，让人更乐于接纳你，予以更好的合作。





阿杰在一家软件公司从事技术开发工作。由于他工作非常努力，深受上司赏识，不久便被公司提拔为项目主管。阿杰非常感谢上司对自己的知遇之恩，决心以更好的工作成绩来回报上司。可上任不久，阿杰却发现自己困难重重，自己除了要做好技术工作之外，还要管理和带领好整个项目组，琐碎的事务让他忙得焦头烂额，根本无暇顾及技术的事。项目组中有很多老员工，阿杰资历浅，看到老员工有不当地方，也不知道怎样去纠正。结果，工作进展得很不顺利，项目进程一拖再拖，上司对此大为不满。为此，阿杰也感到很委屈。

阿杰作为一个新主管，与其埋头苦干，倒不如先“示弱”一把，放低姿态，和每一个下属进行访谈，将自己的这次晋升归因于公司现阶段工作需要和对方所给予的支持上，这样可以消除对方因为自己晋升带来的不平衡心态。然后他可以对属下工作进行分工和授权，充分信任下属，以平稳过渡。

晋升与加薪是每个职业人都向往的，但是晋升和加薪不一定代表着机会和光环，还有可能是陷阱。很多人被提升到新的职位之后，无法应对这一层次的工作要求，使得自己焦头烂额的同时，工作效率与业绩也都无法提升。这就是彼得原理陷阱。彼得原理讲的就是，人们总是趋向于把自己引向自己不胜任的位置，从而导致组织效率的下降。走入彼得原理陷阱的人何止一两个，很多人都会遇到类似的情况。在公司寻求上升是每个人的梦想，公司也会不遗余力地提拔一些工作表现突出的员工。然而，面对这种提拔，员工的能力有没有达到呢？晋升到新的职位，代表着管理的层次和方式都会与以往不同，如果用低一层次的方式去操作高一层次的工作，肯定会造成管理无法进行或效率低下的状况。个人也会处于“高处不胜寒”的境地。这一点在销售工作方面体现得尤为突出，业务做得好，业绩突出就会升为营销主管，根本没有考虑这个人的管理和领导能力。

因此，在面对晋升和加薪问题时，不要盲目乐观。首先要辨认清楚，晋升与加薪是机会还是陷阱，如果是机会自然要抓住。如果是自己现在还无法胜任的陷阱，不要图一时的荣耀，应该适时示弱，避开这个陷阱。

莉莉原来是公司里的文员。后来，由于总经理秘书离职，公司要从内部选一个人填补这个职位。莉莉和几位女同事都是候选人，公司领导考虑后，让莉莉接替了总经理秘书的工作。由于莉莉长得漂亮，处事比较灵活，几个落选者就经常在背后风言风语地说她是个花瓶，没有真本事，喜欢在领导面前拍马屁。这种传言愈演愈烈，与莉莉关系较好的小夏把这些话告诉了她。莉莉对此气恼到了极点，冲到办公室向几个落选者问罪。结果，事情不但没有平息，反而又有新传言说她飞扬跋扈、仗势欺人。传言多了，总经理也表示出对她的不满，并且找她沟通。莉莉对此觉得

十分委屈，自己什么都没做，却被人说闲话。

莉莉虽是总经理的左膀右臂，但是身居“一人之下，众人之上”的敏感职位，机会与风险并存，更应处处谨慎，踏实做事，适时示弱，以免除是非。

清代画家郑板桥一句“难得糊涂”道出了人生的大智慧。在职场中，适时装糊涂也包含着大智若愚的智慧光芒。当然，这里的“糊涂”不是指在工作能力上，而是指在处理人际关系上要表现得“糊涂”一些。

比如，对待喜欢在办公室里吹毛求疵、指手画脚的同事，最好的办法就是装糊涂。在他还没有把话题向您挑明之前，自己假装不知道，然后去请教他，以退为进，相信他也就说不出个所以然来了。办公室里的流言飞语都会让人感觉到无尽的压力的。如果自己先忍不住爆发了，会给好事者制造更多的口实，流言也会越传越盛。因此，如果遇到办公室流言，没必要不顾形象出手反击，不如学习某些明星对待绯闻的方式——冷处理。其实这也是一种装糊涂的方式，无论别人怎么说，相信清者自清。采取不理睬的方式，好事者见投下的石头连一朵水花也激不起，流言也就自然消散了。

真正的竞争靠的是实力。不要太在意别人对你的一时评论，成败不是靠一两句话就能决定的，过于好强和在意的，为此花费精力很不值得。面对一时的荣辱得失不妨作低调的处理，在那些喜欢出风头的人面前“甘拜下风”不失为良策。避免卷入那些人际是非里去，把心思放在如何提高自己的实力上面，少务虚多务实，只有蕴积实力，你才能在竞争激烈的社会里处于不败之地。

在职场上行走，有时候“硬碰硬”取得的效果未必会很好，在适当的时候采用“示弱”的办法，会给个人创造一个良好的人际关系环境。当然，“示弱”也要讲究技巧，把握好分寸，过分示弱可能会落入被人鄙视的境遇中。

商界活用

现实中人们多认为强能胜弱、刚能胜柔，事物刚强才有其作用，所以人们往往爱持刚争强。但实际上，刚强往往容易导致事物走向灭亡，而柔弱才能使事物自保并不断发展。因此，刚强与柔弱相比较而言，“强大处下，柔弱处上。”

一般来说，基于客观的地位差异，管理者会呈现出强、刚的一面，而被管理者则会呈现出弱、柔的一面。为避免“物壮则老”“强则灭”的不良后果，那些聪明的管理者往往不倚仗权势，凡事刚强，而是遵循柔弱之道，懂得显柔示弱。

管理者的显柔示弱，内在可以体现为对被管理者的理解、尊重、信任、支





松下幸之助

持、宽容、关怀，外在地可以创设一种宽松和谐的管理环境。因此，显柔示弱的管理方法，可以使被管理者自觉服从和服务于组织统一的思想意识和行为规范，使被管理者的内在潜力和创造力得以极大发挥。管理者敢于显柔示弱，必能够赢得众人之心，激发众人之力，不断走向强大。

在不同阶段，领导者所扮演的刚柔角色不尽相同。

松下幸之助曾说过：“当企业员工 100 人时，我必须站在员工的最前面，身先士卒、身体力行、发号施令；当企业的员工增至 1000 人时，我必须站在员工的中间，恳求员工鼎力相助；当企业的员工达到 1 万人时，我只要站在员工的后面，心存感激即可；如果员工增至 5~10 万人时，除了心存感激还不够，必须双手合十，以拜佛的虔诚之心来领导他们。”

从这些话当中，我们可以看到，在不同时期、不同形势下，领导者要转换自己的角色，而转换的关键是从凭一己的努力（刚）到借力（柔），尤其是在经济危机的非常时期，更需要借助外力来共度危机。

因此，考察一下管理者或柔弱或刚强经验，就可以判断出其能否得人心、用众力，进而判断出其所管理的企业或团队在的未来的发展状况。

恒态种种之狂态

原典

不衫不履，旁若无人，此狂态也。

译文

衣冠不整，倒穿鞋袜，不修边幅，恃才傲物，目空一切，旁若无人，这就是狂态。

解读

狂态之人大多愤世嫉俗，不满现实，以狂放不羁、恃才傲物、旁若无人个性特征，为人耿介朴厚，有高人之风，但宽容不足，机巧圆润不足。因此，这类人为人行事往往自成一体，但又常常不人所理解，而他又很少屈尊去迁就他人。他们一般比较孤独，能够醉心于个人的兴趣和爱好之中，发奋钻研，持之以恒，常常做出过人的成绩。历史上诸如郑板桥、“扬州八怪”等一类人物，皆属此类。

而有些狂态之人，则因过分狂傲，不肯屈尊，往往给自己带来麻烦，甚至引来杀身之祸。三国时的杨修，恃才傲物。不自收敛，又不遵从军纪，随意乱说军秘，结果惹恼曹操，掉了脑袋。祢衡也是年纪轻轻的一个“狂人”，他不仅不服人，还公然擂鼓大骂曹操，曹操虽是一个纵横开合、文武全才的一代雄主，但也经不起弥衡的一再“刺激”。所以，他一气之下，最终借别人之刀杀了祢衡。杨修与祢衡的死，曹操当然要负责任，但他们的狂傲个性，则是惨剧发生的诱因。

狂傲的基础是充分的信心，这种人常以为天下人皆不如己。当仁不让，这未尝不是一件好事，但不能失去分寸，忘记自律，不分场合，我行我素，否则就会坏大事而难得善果。另有用狂傲态来掩饰真心的情况，也不可细察。

还要注意区分真狂和假狂。真狂，是身怀绝技，有恃才傲物的本钱；假狂，是志大才疏，自命不凡，眼高手低，自我感觉良好。狂而有实谓之傲，狂而无实谓之骄。骄和傲分别是狂的两种状态。用人之道，宁用傲才，不用骄才。但傲才也应该有所收敛，否则他就只能去干只有他一个人才可干的工作了。这类人要十分注意协调能力的训练。





处世活用

通俗地讲，在现实生活中所谓的“狂态”，就是指一个人骄傲专横，傲慢无礼，自尊自大，好自夸，自以为是。这样的人在现实生活中还是经常能看到的。具有骄矜之气的人，大多自以为能力很强，做事比别人强，看不起人。由于骄傲，则往往听不进去别人的意见；由于自大，则做事专横，轻视别人，看不到别人的长处。

曾国藩与左宗棠之间的恩恩怨怨历来被世人所传扬。曾国藩为人拙诚，语言迟讷，而左宗棠恃才傲物，属于典型的“狂态”。

左宗棠自称“今亮”，语言尖锐，锋芒毕露。他早年屡试不中，科场失意，蜚居乡间，半耕半读。咸丰二年（1852），已41岁的左宗棠才由一个乡村塾师辅佐于湖南巡抚张亮基。咸丰四年（1854）三月，他又入湖南巡抚骆秉章幕，共达六年之久。曾、左虽非同僚，却同在湖南，常有齟齬。

左宗棠颇有识略，又好直言不讳。咸丰四年（1854）四月，曾国藩初次出兵，败于靖港，投水自尽未遂，回到省城，垂头丧气。左宗棠“从城中出来，到船上探望曾国藩，见他气如游丝，责备他说国事并未到不可收拾地步，速死是不义之举。曾国藩怒目而视，不发一言”。

咸丰七年（1857）二月，曾国藩在江西瑞州营中闻父丧，立即返乡。左宗棠认为他不待君命，舍军奔丧，是很不应该的，湖南官绅也哗然应和，这使曾国藩颇失众望。第二年，曾国藩奉命率师援浙，路过长沙时，特登门拜访，并集“敬胜怠，义胜欲；知其雄，守其雌”十二字为联，求左宗棠篆书，表示谦仰之意，使两人一度紧张的关系趋向缓和。



左宗棠

左宗棠性情刚直，得罪了不少人，在湖南“久专军事，忌者尤众”，于是碰上了樊燮。樊燮乃永城镇总兵，此人私役兵弁，挪用公款。左宗棠为巡抚骆秉章代拟奏折，劾请将樊燮撤职查办。谁知樊燮受人唆使，向湖广总督官文反告左宗棠。这位满人官文较为迂腐，竟将这案子报到朝廷。朝廷因命考官钱宝青审讯，传左宗棠到武昌对簿。咸丰帝甚至密令官文，“如左宗棠有不法情事，可即就地正法”。此事，京城内外闻之者莫不震惊。骆秉章与湖北巡抚胡林翼均上疏力辩其

诬。胡林翼的奏折中有“名满天下，谤亦随之”的话。京中官员如侍读学士潘祖荫与左宗棠不相识，也上疏痛陈“天下不可一日无湖南，湖南不可一日无左宗棠”。在这种情况下，咸丰帝才有“弃瑕录用”的旨意，肃顺也趁机以“人才难得”进言。官文接旨后，才不再催左宗棠对簿，草草了结此案。

很多事实都可以证明，如左宗棠般狂傲者多半都会受到挫折和打击，这种狂态不足为取。

有些人非常狂，甚至狂得让人难以理解，有这样一个故事：

清代乾隆、嘉庆年间有个“狂人”叫龚自珍。其人才气很高，文章写得很好。后来康有为、梁启超也受他的影响起来变法。

在那个年代，他就对国防很注意了，曾经实地到过满洲和蒙古边境，提出了中国的问题都是边疆问题的意见。他认定，西北有俄罗斯，东面是日本，将来要出大问题。他在文章中说，现代是“才难”，缺乏人才，天下必然大乱。“朝无才臣，巷无才偷，泽无才盗”，连有才能的小偷、强盗都没有。因此他感叹那是一个人才的末落时代，过不了多少年，天下就要大乱。

果然不出半个世纪，内忧外患接连而来。虽有曾国藩从中努力，但天下仍是病重得不能根治了。

龚自珍之子号龚半伦。有其父必有其子，而且这位龚半伦简直到了“青出于蓝而胜于蓝”地步，他“狂”到了六亲不认的地步。据说，龚半伦读其父文章的时候，把他父亲的神主牌放在身边，手中拿着一根棍子，每读到他认为不对的地方，他就敲打一下他父亲的神主牌：“你又错了。”

如此之辈，只能算是“狂徒”了。

职场活用

小李很有能力，在大学成绩优秀，各方面的能力有目共睹，就是常常口出狂言，和同学相处不是很融洽。

毕业后，小李到一家大型的咨询公司工作，当时他自信满满，丝毫不理会师姐师姐们告诫的要在老同事面前谦虚谨慎、戒骄戒躁的话。

与小李坐对桌的刘姐，是个40岁左右的女人。或许是这个年龄段的女人都爱唠叨，抑或是因为小李是新人，总之，她总爱找小李的茬儿，说小李的办公桌上摆的饰物和明星照片，容易影响工作，等等。

小李听了，想也没想便回道：“刘姐您这是不了解现在的年轻人，我们可是能





边玩边把工作做好的一代。而且工作累了看看这些时尚的东西，也不失为一种很好的调节啊。”刘姐听了没再说什么，但脸色却是明显地难看起来。

因为业绩突出，小李第一个月的奖金自然很高。有同事便在休息的时候半开玩笑地说：“小李，刚工作便做出这样出色的成绩，可要请客啊。”小李听了一脸得意地道：“这算什么啊，等一年后我有了更大的业绩，一定请你们去市里的大酒店大吃一顿！”但小李随后却发现同事们都不爱搭理自己了。

一年一度的先进奖，每个人都希望得到，因为它是一个人前进路上很重要的助推器；甚至拿到它，就会有马上被提拔做领导的可能性。小李私下里算了算自己的业绩，觉得这个先进奖非自己莫属。

最后的结果，先进奖却被一个能力不如小李，在人前一团和气的同事夺了去。小李很不服气地去找领导，领导笑咪咪地听他发泄完，说：“我正有一个消息要告诉你，因为工作关系，你暂时被借调到分公司去工作一年。”小李一下子呆住了，这个所谓的借调，其实是遭贬。

于是小李辞职了，苦拼了三个月后，通过考研重新杀回原先的大学。去转档案的时候，小李故意从正门进，以便让每一个同事都看到更加辉煌的自己。小李本以为他们会向他祝贺，并且拿羡慕的眼光看他，结果却只有几个同事淡淡地向他打个招呼，然后便低头忙自己的工作。

突然间，小李感到一阵很强烈的失落，即便鲜红的录取通知书，也无法抵消这种被人忽视带来的失落。半年后小李在街上遇到那位得了先进的同事。简单的寒暄过后，那位同事说，小李，这三年除了学业，还得好好地学习一下如何说话和处世，职场可不像校园那么单纯；个性要有，努力要有，但与人说话，也是极其重要的，一个人的成功与否，有时候可能就会被一句话左右啊。

小李这才恍然大悟。

对于初入职场的毕业生来说，特别是在进入职场的前3—6个月期间，跳槽是最快和最频繁的时期，这个阶段被称为职业的浮躁期。这种现象从某种程度上说是正常的，但是也要恰当处理，如果只是盲目的浮躁，找不到方向和目标，则对自己的发展是相当不利的。特别是对于刚出校门的大学生来说，由于刚踏入社会，对社会的现实和职业的认识还不太清楚，所以，对待这段浮躁期要有充分的认识。产生这种工作浮躁的原因，主要是基于以下几方面：

1. 理想与现实的脱离

虽然当前的大学生很清楚大学生就业形势的严峻，但在工作中都仍然会出现一些比较理想的想法，希望自己所在的公司规模要大、知名度要高、管理规范 and 成长

空间大。然而现实中又有多少人能够进入大公司从事着高级的白领工作？而且即使大公司在管理上也会存在这样和那样的问题，并不像你所想象的那么完美。

更多的毕业生会进入一些中小企业去工作，在那里会有这样和那样的不适应，也会存在一些问题，特别是一般企业都会让大学生从底层的工作做起，从事一些简单而枯燥的工作。在这种情况下，与他们所想象的理想的工作存在很大的差距，于是，就会出现一些跳槽的现象。

2. 急于求成的心态

初入职场的大学生在刚参加工作时，往往会表现出一种非常积极，充满激情的工作心态。从他们工作的第一天起，每个人的心中都有一番雄心壮志，都希望在工作中尽快脱颖而出，尽快地走上公司的管理阶层。

大学生有理想，有斗志固然好，对成功的追求与渴求也是正常的，但必须把心态调整好，不可以急于求成，幻想在最短的时间里，在各个方面都做到最优秀，让老板尽快给自己一个重要的领导岗位。

一些职场新人一旦发现自己的短期内的努力，没有马上得到回报，就会认为这家公司不重视人才，没有伯乐，在人才的管理上存在问题，觉得自己在这里工作没有前途。在这种情况下，一些人就会产生跳槽的想法。

殊不知，在这里工作的老员工们无论在工作的能力上还是在工作的经验上都比你要好。也许你就是下一个很有潜力的股票，也许领导会在对你考查一段时间后，让你从事更重要的工作岗位，但由于一个急于求成的心态，会让成功与你失之交臂。

3. “围城”的心态

刚参加工作的大学生在和同学交流的过程中，很多人都表现出对目前工作的不满，但又对别人的离职特别不了解，认为那么好的工作怎么会离职呢，这就是一种“围城”的心态。里面的人想出来，外面的人想进去，一山望着一山高。

其实，人们都一直在向外思考，而没有向内去思考自我，去站在企业和社会现实的角度去考虑一些问题。当出现这种浮躁心态的时候，职场新人有没有认真思考过这究竟是自己的问题还是企业的问题呢？沉下心来，踏踏实实地干一段时间，当真正地融入企业里干一段时间后，也许你会重新找到自己的定位，发现自己的价值。如果工作一段时间后，你发现这种工作的确不适合自己，那么你可以重新去选择。这样，你至少可以清楚地了解自己下一步到底应该找什么样的工作，让你的选择不再盲目，从而才会有一个更好的人生选择。

如何能够平稳地度过浮躁期，尽快地进入工作角色，可以从以下几方面着手：





1. 了解公司的发展战略

只有从更高的角度以及用更宽广的视野去了解公司，你才能够对公司充满信心，才会找到自己的定位和今后努力的方向，这样，个人目标和公司目标就会有机地融合到一起，自己与公司共同成长。所以，在参加工作时，不要把眼光只局限于公司的现状和自己的眼前利益，要多和领导沟通，深刻认识到公司的发展方向和前景。

2. 融入公司，创造良好的人际环境

对于新员工来说，在短期内离职的原因很大程度上是因为在公司工作得不快乐。工作的快乐和快乐的工作是决定他们去留与否的关键因素，所以，一个快乐的人际交流环境的重要性就开始凸显出来。

这种和谐的交际环境的创造，一方面取决于公司要尽量给新员工创造一个良好的交际环境，让新员工和老员工尽快融合到一起，让新员工在与老员工的交流中慢慢地融入公司的企业文化中。另一方面，新员工要主动地去和老员工沟通，在最短的时间内能够成为这个大家庭中的一员，体会到和大家相处的快乐，为自己搭建一个良好的人际平台，以利于今后工作的开展。只有当新员工融入企业中，才能够创造出一个快乐的环境，才能在这种环境中体会到快乐。

3. 在大学期间，作好职业规划

今天的处境是由当时的选择决定的，选择比努力更重要。当一些大学生真正参加工作后，发现自己其实不喜欢这种工作或这种工作不适合自己。这说明很多人的职业选择是盲目的，没有作好职业规划，才会出现这种情况。

当你工作之后，再次作出选择时，这意味着你前期的工作对你今后的工作没有什么太大帮助和经验的积累。而且过于频繁的选择会使你选择的成本变得越来越高，所以，为了避免这种情况的发生，在大学期间一定要作好人生职业规划。可以请一些专业的机构、老师和朋友给自己提供一些建议，更关键的是自己通过对自我的真实而深入的分析，清楚地知道自己到底喜欢什么、追求的终极目标是什么、自己适合干什么，把自己的目标和自身的职业兴趣有机地结合起来去选择自己的工作，达到两者的统一，这样，对企业和个人来说是一个双赢。

初入职场的人，大多都充满激情和幻想，有干大事的热情和冲动，但也有不切实际的空想，人在地上还没有站稳，思想却已经飘在云端上；眼前小事都还干不明白，却幻想干一番轰轰烈烈的大事，以证明自己的出色。对于初入职场的人来说，你必须清楚地认识到，现在自己还不是一颗珍珠，你还不能苛求立即被别人承认。如果要别人承认，那你就要由沙子变成一颗珍珠才行。若要使自己公众，你就要努力使自己成为一颗珍珠。成长的道路是痛苦的，蝴蝶在茧中蠕动的时候，

也是痛苦的，但一旦冲破了茧的束缚，就将化为美丽的蝴蝶，得到真正的自由和快乐。

商界活用

有句谚语说得好：“低头的稻穗，昂头的稗子。”它所表达的意思是低头是一种谦虚的人生态度，是一种真正懂得做人处世的意义后才会表现出来的态度。有道是“人格无贵贱，人品有高低。”作为老板或管理者不要把自己摆在“高人一等”的位置上逞威风。要低调一点，不摆架子，这样做看似少了些威风，实则提升了自己的人品和威信。管理者应该敏而好学，不耻下问，虚怀若谷。

为了详细了解各分厂的所有业务情况，美国一家大型企业派遣工业管理工程师福兰克·理查兹去进行了一次全面的调查。在这整个复杂的调查过程中，福兰克被一位普普通通的清洁工给深深地感动了。

在一家分厂里，本来只安排了福兰克同某些工人团体的代表们进行交谈，但有一位叫做吉姆·弗利的人却自告奋勇地找到了他。吉姆一来就开门见山地说道：“我是代表清洁工人来的！我们相信，一个清洁的工厂必定也是一个高效率的工厂。”

接着，吉姆又指出，正是由于清洁工们的工作，才使得其他工人的工作环境得到保障与改善，并由此间接转化为产品生产时的成本节约，同时也对周围的环境作出了明显的贡献。他还谈到他们的工作甚至对公共关系也具有十分重要的意义，因为这家工厂一年到头要接待许许多多的来访者，而这些来访者将会通过他们所看到的情况，包括清洁状况、工作精神面貌等，进而对整个公司作出评价。

在整个谈话过程中，福兰克都在仔细地聆听着。从一开始，他就感受到了吉姆的与众不同，当人们有意无意中将清洁工的工作与“脏”字联系在一起时，这位清洁工人却是以一种高尚纯洁的眼光来看待自己的工作的，这其间有着很大的反差。而且，吉姆有一种十分强烈的自豪感，他认为自己所在部门取得的每一分成绩里都包含有他自己付出的十分汗水。

一回到总公司，福兰克就向总经理推荐了吉姆。不久，吉姆便被升任为部门总管。

例子中的福兰克慧眼识英才，很值得我们借鉴。作为一个管理者，不要认为自己比别人高明多少。事实上比你高明的人有很多，你要放下管理者的“身架”把自己的言谈举止融于常人当中，并始终把自己看做团队中的普通一员，永远与下属保持良好的沟通。放低姿态等于抬高自己的身价，要多看别人的优点和长处，善于发现和使用人才。





恒态种种之疏懒态

原典

坐止自如^①，问答随意，此疏懒态也。

注释

①坐止自如：即想做什么就做什么，想怎么做就怎么做。

译文

随心所欲，想做什么就做什么，想怎么说就怎么说，不分场合，不论忌宜，这就是疏懒态。

解读

疏懒态之人，一般都有才气可恃，眼光敏锐，往往一下就看出了事物的本质，但是他们缺乏干事的动力和兴趣，给人一种懒散不堪的感觉。不过，如果某样事情真的打动了他的心，他就会沉迷于此，往往能做出成就。这种人是“君子”，思想活跃，却不肯动手。如果给他配备得力的助手，让他的精巧构思得以实现，这自然是一件比较好的事情。疏懒只是此类人的一个特点。

但疏懒之人未必就是“疏懒态”，生活中的无才之人，也有疏懒的表现，应该加以区别。如果此人只有疏懒的表现，而心智平平，只是一个凡人末流，那么此人与疏懒态无缘，只能算是“疏懒”之人。识别这种人很容易，交谈一下即可发现。

疏懒态的人的“疏懒”主要表现在他没有兴趣的事情之上，对他所感兴趣的事情，他就会做得很好。因此，如果能有效地对他们的兴趣加以引导而不是强迫他们干不愿干的事情，往往会事半功倍。

晋代大诗人陶渊明对做官是无多大兴趣的，但诗写得好，做了几十天小官之后，挂冠弃印而去，宁可“带月荷锄归”，过种田写诗的日子。唐朝大诗人王维每天退朝之后，就以诵经念佛为乐事。而“东床快婿”典故中的王羲之，也是一个典型疏懒态之人。

东晋时期，武将郗鉴奉旨平叛，立了大功，被封为“太尉”。在朝廷里除了文官丞相王导，就数他这武官太尉了。

郗鉴有个女儿，生得人有人才，貌有貌相，郗鉴爱如掌上明珠。郗鉴要为女择婿，他觉得丞相王导家子弟甚多，听说个个都才貌俱佳，郗鉴希望能在王丞相家子弟中择婿。

一天早朝后，郗鉴把自己择婿的想法告诉了王丞相。王丞相说：“那好啊，我家里子弟很多，就由您到家里挑选吧，凡你相中的，不管是谁，我都同意。”郗鉴就命管家带上厚礼，来到王丞相家。

王府的子弟听说郗太尉派人来觅婿，都仔细打扮一番出来相见。郗府管家看来看去，感觉王府的青年才俊个个都很好。最后，郗府管家来到东跨院的书房里，结果见靠墙的床上有一个袒腹仰卧的青年人对太尉觅婿一事，无动于衷。

郗府管家回到府中，对郗太尉说：“王府的年轻公子有二十余人，他们听说郗府觅婿，都争先恐后，唯有东床上有位公子，袒腹躺着若无其事。”郗鉴说：“哈哈，我要选的就是他了！”郗鉴来到王府，见此人既豁达又文雅，才貌双全，当场下了聘礼，择为快婿。“东床快婿”一说就是这样来的。

这“东床快婿”就是后来大名鼎鼎的书法家——“书圣”王羲之。

疏懒态人的文人倾向较重，因此如非所愿，所担任职务一般不会太长。对管理者来说，对于这种人，几年变换一次他的岗位，让他不要感觉到太枯燥乏味，足可以充分调动他们的积极性。这种人能不能做领导者，须视其个人的素质和交际能力而定。



王羲之

处世活用

中国人自古以来都把面子看得很重，那些“坐止自如，问答随意”，不顾别人面子的“疏懒态”之人，往往会吃亏。

明太祖朱元璋出身贫寒，做了皇帝后，自然少不了有昔日的穷哥们儿到京城找他。这些人满以为朱元璋会念在昔日共同受罪的情分上，给他们封个一官半职。谁知朱元璋最忌讳别人揭他的老底，以为那样会有失面子，更有损自己的威信，因此对来访者大都拒而不见。





有一个在儿时和朱元璋一块儿光屁股长大的好友，千里迢迢从老家凤阳赶到南京，几经周折总算进了皇宫。一见面，这位老兄便当着文武百官大叫大嚷起来：“哎呀，朱重八，你当了皇帝可真威风呀！还认得我吗？当年咱俩可是一块儿光着屁股玩耍的，你干了坏事总是让我替你背黑锅。记得有一次咱俩一块偷豆子吃，背着大人用破瓦罐煮，豆还没煮熟你就先抢起来，结果把瓦罐都打烂了，豆子撒了一地。你吃得太急，豆子卡在嗓子眼儿还是我帮你弄出来的。怎么，不记得啦？”

宝座上的朱元璋早已坐不住了，心想此人太不知趣，居然当着文武百官的面揭我的短处，让我这个当皇帝的脸往哪儿搁。盛怒之下，朱元璋下令把这个穷哥们儿杀了。

其实，这位老兄并没有做错任何事情，只是过于老实地说出了几句大实话，而没有注意要给当今的一国之君留点面子。皇上在恼羞成怒的情形之下，又哪儿顾得上什么兄弟情谊呢？

在待人处世中，我们必须注意要给别人留足面子，这也是很多待人处世高手不轻易在公开场合批评别人的原因。宁可高帽子一顶顶地送，也不能戳到别人的痛处，让对方丢掉了自己的面子。而且，如果你照顾到了对方的面子，对方也会给你面子，人与人之间的关系也会因此而更加和谐。

职场活用

对于那些被“疏懒态”所困的人，在职场中，怎样才能顾及别人的面子，处理好与同事、上司之间的“面子问题”呢？

1. 要善于择善弃恶

在待人处世中要多夸别人的长处，尽量回避对方的缺点和错误，“好汉不提当年勇”，又有谁人愿意提及自己不光彩的一页呢？特别是如果有人拿这些不光彩的问题来作文章，就等于在伤口上撒盐，无论谁都是不能忍受的。

2. 指出对方的缺点和不足时，要顾及场合，别伤对方的面子

有一个连队配合拍电影，因故少带了一样装备，致使拍摄无法进行。营长火了，当着全连战士的面批评连长说：“你是怎么搞的，办事这么毛毛躁躁，就连上战场也装备不齐？”连长本来就挺难过的，可营长偏偏当着自己的部下狠狠批评自己，自然觉得大失面子，于是不由分辩道：“我没带是有原因的，你也不能不经过调查就乱批评！”营长一下子懵了，弄不懂平时服服帖帖的连长怎么会这样顶撞他。事后，在与连长谈心交换意见时，连长说，“你当着那么多战士的面批评

我，我今后还怎么做工作？”从这个事例中不难发现，假如营长背后批评，连长不仅不会发火，还会虚心接受批评。营长错就错在说话没有注意时机和场合。

3.巧给对方留面子

有时候，对方的缺点和错误无法回避，必须直接面对，这时就要采取委婉含蓄的说法，淡化矛盾，以免发生冲突，古时候，吴国有个才子，名叫孙山。他与乡里某人的儿子一同参加科举考试。考完后，孙山先回到了家，那个同乡的父亲就向孙山打听自己的儿子是否考上了。孙山笑着回答说：“解名尽处是孙山，贤郎更在孙山外。”孙山的回答委婉而含蓄，既告诉了结果又没刺到对方的痛处：如果孙山竹筒倒豆子，直告对方落榜，那么对方的反应就可想而知了。可惜的是，在现实待人处世中，我们周围许多人说话往往太直接，结果好心办了坏事。

此外，在与人交往的过程中，为了“面子上过得去”，还必须对对方有一个充分的了解，做到既了解对方的长处，也了解对方的不足。因为每个人都会有自己的个性和习惯，有自己的需求和忌讳，如果你对交际对象的优缺点一无所知，那么交际起来，就会“盲人骑瞎马”，难免踏进“雷区”，引起别人的不快。

俗话说得好，“打人不打脸，骂人不揭短”，如果说话办事做不到体谅他人，而且不顾及别人的面子，那就永远不会有好人缘，更别说得高看和重用了。





恒态种种之周旋态

原典

饰其中机^①，不苟^②言笑，察言观色，趋吉避凶，则周旋态也。

注释

①中机：即心机。②苟：随便。

译文

把心机深深地掩藏起来，一本正经，不苟言笑，处处察颜观色，事事趋吉避凶，与人交往圆滑周到，这就是周旋态。

解读

这类人灵巧机警，善于调节自己的情感，接物待人，往往应付自如，游刃有余。他们是文人中的佼佼者。不仅智商高，智慧深，解决问题的能力也极强，能够独挡一面，是天才的外交家。让他做外交官，公关部主任，是再适宜不过的人选了。他们往往“一言兴邦”“使于四方，不辱君命”。如果周旋之中别有一股强悍雄健气，则是难得的大人才。

周旋态最突出的优点就是谦虚忍让、屈伸适时，这些特点在时局对己不利的情況下是极其适用的。

中国古代经典著作《周易》提出“潜龙勿用”的思想，即在一定条件下，等待时机，卷土重来。孔子在《易系辞》中，则以尺蠖爬行与龙蛇冬眠作比喻，进一步解释什么叫“潜龙勿用”，他说：“尺蠖之屈，以求伸也；龙蛇之蛰，以存身也。”宋朝的朱熹则进一步发挥这一思想，认为“屈伸消长”是“万古不易之理”。他提出，在时机未到之际，要“退自循养，与时皆晦”，要学会“遵养时晦”，即隐居待时。

处世活用

明代冯梦龙在其著作《智囊》中，认为人与动物一样，当其形势不利时，应当

暂时退却，以屈求伸，否则，必将倾覆以至灭亡。他说，智是术的源泉；术是智的转化。如果一个人不智而言术，那他就会像傀儡一样，百变无常，只知道嘻笑，却无益于事，终究不能成就事业。反过来，如果一个人无术而言智，那他就像舟子，自我吹嘘运楫如风，无论什么港湾险道，他都能通行，但实际上真的遇有险滩骇浪，他便束手无策，呼天求地，如此行舟，不翻船丧命才怪呢！螭会缩身体，蜃会伏在地上，都是术的表现。动物都有这样的智慧，以此来保全自身，难道我们人类还不如动物吗？当然不是。人更应该学会保护自己，以期发展自己。

心有诡计但不冒失，叫做权奇。不会温和，干事总会遇到阻碍，不可能顺当；不会隐蔽，便会将自己暴露无遗，四面受敌，什么事也干不成；不会用诡计，就难免碰上厄运。所以说，术，使人神灵；智，则使人理智。

冯梦龙的屈伸之术说，通俗易懂，古今结合，事理结合，具有一定的说服力。纵观历史，很多历史人物，要想成就自己的事业，实现自己的理想，在必要的时候，大多使用屈伸之术，以保存自己，等待时机，以求东山再起或另立山头。历史同时也说明，善于使用屈伸之术，该屈则屈，该伸则伸，较好地掌握并运用屈伸辩证法，是许多历史人物成功的重要途径。

1. 用语言或行动，掩饰自己，以应付突如其来事变

这种人善于伪装，随机应变，以逃避敌人的耳目。

三国时，刘备因镇压黄巾起义有功，被授予安喜县县尉。不久投靠了公孙瓒，代领豫、徐两州牧。用兵失败后，他投奔于曹操，想借曹操的势力来保存自己，以图自己的宏志。他虽归附曹操，但心思却是另外一番，他并不是真心实意归附曹操的，而是不得已的一种策略。但他又怕曹操识破自己的心思，便采取了示弱法，终日种菜，忙于田圃之间，不问国家大事。以此向曹操表示自己胸无大志，只是平庸之辈，从而想避开曹操的注意力，让自己更好地存在与发展。

刘备虽然不止一次寄人篱下，但他绝不是等闲之辈，而是胸怀大志之人。也正是从这点出发，曹操才收留了刘备。即使刘备整日种菜，装着不闻不问政治与军事。曹操也没看轻他，请他一起进餐共饮，正是这种看法的表现。应该说，曹操的看法是对的。但刘备却在思考问题的另一面：他胸有大志，但是实现自己远大抱负的时机还不



刘备





成熟，如果过早地暴露或是被人察觉，政治抱负很可能就会化为泡影。

一天，曹操请刘备喝酒，曹操酒兴正浓，举杯痛饮，同刘备纵谈天下哪些人是英雄，刘备故意列举了一些平庸之辈，以掩饰自己，曹操指着刘备说：“天下英雄惟使君与操耳。”刘备一听说他是英雄，惊恐万分，连吃饭的筷子都掉到了地上。此时恰好雷声大作，众人都抬头看天。曹操见刘备的脸上变色，筷子落地，忙问何故。刘备灵机一动，说自己胆小。“闻雷迅速应变”，巧妙地掩饰自己，瞒过曹操。《三国演义》中有诗以赞刘备：“勉从虎穴暂栖身，说破英雄惊煞人。巧借闻雷来掩饰，随机应变信如神。”

2. 该忍耐的要暂时忍耐

历史上不少人物在其斗争失利时，为了保全自己，总是克制自己，不露声色，以此麻痹敌人，乘机溜走，如刘秀对刘玄即是此种屈伸之典型。

新莽末年，爆发了大规模的农民起义，南阳蔡阳（今湖北省枣阳西南）人刘演、刘秀兄弟乘机起兵，以重建汉朝为口号，招兵买马。后来他们加入了绿林军。其同族人刘玄，初入平林兵，被推为更始将军，后来也与绿林军合并。公元23年刘玄称帝，年号更始。新莽王朝灭亡后，他迁都长安，很快便背叛起义，调转矛头杀戮农民军将领。刘秀之兄长刘演，便被刘玄所杀。

按常理，刘秀肯定不会饶过刘玄，一定要找他算账，以报杀兄之仇。但是，刘

秀有自己的考虑。他非但没有找刘玄算账，反而在表面上不动声色，若无其事。朝见刘玄，仍然是和颜悦色，低声相应，根本就不主动提兄长被杀一事。他孝服不穿，丧事不举，言谈饮食犹如平时。难道他对刘玄加害其兄长一事真的无动于衷吗？其实不是那么一回事。兄长本是有功之臣，因争权被杀，刘秀的内心当然是愤愤不平，他为兄长难过，虽然白天表面上淡如平常，但夜晚枕席之上却常流着眼泪。他一定要完成兄长未完成的事业。可是，眼下他毕竟是刘玄的下属。如果他不能克制，质问刘玄，很可能就被杀害。那还有什么宏图大志可言



刘秀

呢？为兄报仇的目的又怎能实现呢，况且自己也是有功之臣。在昆阳大战中，他率13骑突围求援，建立奇功，刘玄很清楚这一点。此时如果述说一下光荣历史，或许会讨好刘玄，增强他对自己的信任。但刘秀却只字不提，他自有高招。

刘玄见刘秀如此宽洪大量，良知发现，深感惭愧，便命刘秀为破虏大将军，封其为武信侯。公元23年，刘秀到河北一带活动，废除王莽苛政，释放囚徒，赢得民心。他以恢复汉家制度为号召，取得当地官僚、地主的支持，势力越来越壮大。刘秀觉得实现自己宏图大志的时机已到，便与刘玄决裂。他镇压并收编铜马等农民起义军，力量不断壮大，经过长期斗争，终于打败刘玄，取得天下。公元25年称帝，定都洛阳，建立起东汉政权。至公元37年，统一全国。刘秀在位32年间，他先后9次发布释放奴婢和禁止残害奴婢的命令。他多次下诏书，免罪徒为庶民，减轻租税徭役，发放赈济，兴修水利。刘秀还减四百余县，精简官吏，节省开支，抑制豪强，巩固中央集权。他采取的一系列政策，对稳定和繁荣社会经济，起到了积极作用。

3. 利用别人的怜悯之心

所谓取怜，即取得别人尤其是对手的可怜之心，使其不加害于自己。这当然是一种示假隐真的策略。其目的在于，抓住别人“仁慈”之心，故意装出一副可怜的模样，委曲求全，以此来骗取对方的信任，保全自己，以图大业。

春秋时，越王勾践（前496—前465年在位）即位后不久，在夫椒（今江苏吴县西南）一役中遭吴反击，兵锋大挫，退守会稽（今浙江绍兴）后被打败。从此，越国成了吴国的属国。越王勾践兵败被俘，在吴国当了人质。人在吴国，深入危地，当然是凶多吉少，弄不好就有杀身之祸；而且，考虑到整个越国的利益，为了报仇雪耻，所以，勾践甘心在吴国做奴隶，忍辱求生，以期早日回归越国，重振民心，强国富民，消灭吴国。在吴国，勾践再也没有一点儿国王的威风，而是“身执干戈为吴王洗马”。他没有怨言，而是尽量将马洗干净，以讨好吴王夫差。吴王重病时，勾践服侍汤药，“曲意以欢其心，尝粪以取其怜”。

勾践之所以要这样做，无非是要取得夫差的同情并让他因此而放松对自己的警惕。勾践这一招很有效。时间一长，吴王夫差还真的觉得勾践可怜，并认为勾践所做的这一切都表明了他的臣服。于是，不再让勾践在吴国当人质，而是决定释放勾践回国。为了进一步欺骗吴王夫差，勾践在临别之际，表示对吴王夫差依依不舍，满面流泪，感谢吴王的仁慈。可是，勾践一踏上国土，便恢复了本来的面目，如虎归山，他发誓要报仇雪耻，恢复越国的独立地位。于是，勾践卧薪尝胆，磨炼自己的意志；十年生聚，强国富民；操练军队，加强国防。后来，吴王发兵北上，在黄





池（今河南封丘西南）大会诸侯，与晋争盟。越王勾践认为时机已到，便乘虚袭吴，吴王夫差被迫回师，向越请和。但越王勾践志在灭吴，拒绝谈和。公元前473年，越军围攻姑苏（今江苏苏州），吴王夫差自刎而死。强大一时的吴国灭亡了，越王勾践实现了为国报仇雪耻的愿望。

韩非曾这样论说勾践事吴之事，他说：“勾践人宦于吴，身执干戈为吴王洗马，故能杀夫差于姑苏。”

4. 以屈求伸

屈伸之术并不是宏图大志者的“专利”，在历史上，每当革命势盛，反动没落阶级的代表人物，总是通过伪装，以屈求伸，进行垂死挣扎。袁世凯即为这样的人。

1901年，洋务派首领李鸿章病危，临终时，他推荐袁世凯继自己之位为直隶总督兼北洋大臣。1903年，清政府成立练兵处，任命袁世凯为会办大臣，主持训练新军，将“北洋常备军”扩编为六镇。由此，袁世凯便成了北洋军阀的最高首领。1907年，他又调任为军机大臣、外务部尚书。这一切，引起清廷内部一些人的忌妒。1908年，摄政王载沣罢了袁世凯的职，叫他回家养病，并派了武弁“随身保护”。袁世凯在政治上处于劣势，但他没有气馁，没有自暴自弃，而是乘机养精蓄锐，以图东山再起。

袁世凯很清楚，随身而待的武弁实际上是朝廷派来监视他的，绝不是什么“随身保护”。因此，他便特别款待武弁，平日里是大鱼大肉，遇有过年过节则另外多加赏赐，给了武弁不少好处。俗话说：“吃了人家的东西嘴软，拿了人家的东西手短。”武弁向上报告袁世凯的行踪表现时，便少不了几句美言，说他是如何安于隐



袁世凯

居生活，如何感激朝廷的大恩大德，等等。但袁世凯觉得这样还不够，为了进一步掩饰自己，他还饮酒作诗，持杆钓鱼，表现出一副闲云野鹤的样子。袁世凯甚至刻了《圭塘唱和集》，分赠给北京的亲友，以在更大的范围内故意隐蔽自己，转移朝廷视线。但实际上他却一刻也没离开政治。他和庆亲王亦劻、北洋军的各级将领以及英国公使朱尔典等人，始终保持着联系。徐世昌、杨度等人，则经常给他通报消息。他的大儿子袁克定是农工商部的参议员，及时了解北京情况并禀告其父。他家有电报房，他利用电报房

跟各省的督抚通电往来。他的身边还有一批幕僚清客。当时，朝廷政局不稳，天下也不太平，这为袁世凯再度出山提供了极好的时机。所以，袁世凯饮酒作诗，泛舟钓鱼，只是为了欺骗政敌，其政治用心则是以屈求伸。

1911年，孙中山领导的辛亥革命在武昌爆发，袁世凯再也沉不住气了。在英美公使的压力下，清政府又重新任命袁世凯为内阁总理大臣，兼湖广总督。从此，他施展反革命的两面手法，既诱使革命派妥协议和，又挟制清帝退位，遂窃取“中华民国大总统”职位，在北京建立起代表大地主、大买办阶级利益的北洋军阀政府。

1915年12月，袁世凯正式宣布恢复帝制，改年号为洪宪元年。但各省抗拒，纷纷宣布独立，袁不得不于1916年3月22日宣布取消帝制。同年6月6日，袁世凯在全国人民的一片讨伐声中忧惧而死。袁世凯虽然以屈求伸，争得了政治地位，但因他站在反历史、反人民的立场上，终被历史所淘汰，被人民所唾弃。

职场活用

在职场上与人相处，除了天天接触的同事之外，和上司也要好好相处。

应届毕业生阿明在公司里是个人人羡慕的角色：大学刚毕业就当上了“总秘”，成了离老板最近的人。“你的工作最接近高层，最容易得到老板的欢心，也最容易高升。”同事们的说法让阿明着实兴奋了一阵。

阿明是在一个比较优越的环境下长大的，爸爸是一家企业的领导，妈妈是机关干部。因为父母的关系，身边的人对他都是客客气气的。从小学到大学，阿明在别人的赞扬声中长大，不懂得什么是“迎合”；向来都是别人找他说话，他自己并不知道如何在交谈中寻找话题。正因如此，进入公司一个月后，阿明开始为如何与领导相处犯了难。不管怎样下决心，有很多话他就是说不出口，哪怕是一些很正常的话，在他看来都是在讨好老板。一开始老板还对阿明问长问短，而阿明除了有问必答外，也绝不多说什么。渐渐地，阿明发现老板不太和他闲聊了，即使说话，也局限在工作范围内。工作开始不久，阿明和老板的关系就陷入僵局。

跟学校、家庭相比，企业的人际环境要复杂得多。在学校，学生日常接触的大多是年龄相近、经历相仿的同学，彼此更容易理解和沟通。在家里，学生即使在言行上有所不妥，也会得到包容。但在企业，同事间有上下级之分，各自经历也不尽相同，不能简单套用学校里的经验，也不能把自己对家长的态度混同于对领导的态度。在职场，人际关系复杂得多，学会适当地周旋就很有必要了。

阿明想要改变现状，就要从认清职位内涵开始。总经理秘书一职是企业各种复





杂关系的中枢和接口。找老总的人，不是企业领导就是重要客户，谁都不能怠慢。所以说，这个职位令人羡慕，但也颇具挑战性。而优越的家庭环境、良好的教育背景以及一帆风顺的经历都让阿明过于以自我为中心，对他人缺乏关心，甚至忘却了基本的沟通技巧。要学会和领导上司处理好关系，阿明还必须从最基本的商务礼仪做起。此外，阿明还应就这个问题跟自己的父母沟通一下。他的父母都处于领导岗位，会从“领导”的角度给他一些建议。在日常工作中，他还可以多观察与老板相处融洽的同事，看看他们是如何处理与老板的关系的。

应届毕业生小艾很幸运地找到了一份待遇不错的工作，并且从5月起就开始上班了。这是一家规模不大的股份制公司，年轻、肯吃苦、毕业于名校的小艾很快就适应了工作环境，老总和副总都在有意无意间对小艾表示了栽培之意。可时间不长，有老员工悄悄给小艾递话：“你没看出来啊？老总和副总不合，站哪边，你看着办吧！”刚从学校出来，遇到这种事，小艾真不知该怎么办。一番思考后，小艾决定严守中立，“只要干好本职工作，谁能挑我的刺儿？”

公司小，老总和副总都喜欢越级交代工作。虽然任务压得人喘不过气来，但小艾宁可自己加班加点，也要做到两边不得罪。几个星期下来，小艾累得够呛，但两位领导似乎并不领情。他们开始变得热衷于教训小艾，常常是小艾前脚迈出总经理室，就被隔壁的副总经理叫去，换个角度、换套说辞再批评她一遍。小艾不知道自己到底做错了什么。部门经理悄悄告诉她：“两边都帮，可就等于谁都不帮啊！”听了部门经理的话，小艾晕了，不知道她到底应该怎么办才好。

面对公司内的派系斗争，一个人很难保持中立。处理得好，两边都不得罪；处理得不好，最后往往两边都得罪了。这样其实就需要当事人能很好地和上司进行周旋，圆滑地处理好两边的利益关系。

其实，问题在于怎么看“得罪”二字。如果你所做的对得起职位、对得起自己，而对方又恰恰不能捅破窗户纸、拿你开刀，那你来个“难得糊涂”又有何妨？面对公司内的派系斗争，新人要坚持三“不”原则——不介意、不参与、对事不对人。其中，“对事不对人”是指保持平常心，一切从工作出发，从组织利益出发，按公司的规则和程序来判断、处理工作中的的是是非非。一般来讲，对待领导，下属要服从，而非盲从；要忠诚，而非愚忠。很多时候，领导之间的意见差异只是方法、手段的差异，并非目的不一致。即便目的、手段有分歧，那也应按公司规定的程序，让高层自己去解决。

新人有问题，不必憋在肚子里，最好问问自己的直属上司。如果直属上司的话也令人无所适从，那就直接向发令者询问：“老总，您的意见好像跟副总的都不大一

样，您看我怎么跟他解释呢？要不然您跟他沟通一下行吗？”

商界活用

大多民营企业都有“皇亲国戚”，许多经理人抱怨民营企业里的“皇亲国戚”太难缠了，根本无法推行规范化的制度管理，尤其做人力资源总监的经理人，他们对民营企业的“皇亲国戚”更头疼。

1. 现实案例

刘洁是某民营企业的人力资源总监，她就经常面临企业“皇亲国戚”的各种麻烦。她常常和好姐妹抱怨：“在这个充斥各种‘皇亲国戚’的民营企业里面，做的薪酬体系会失灵，因为不知道‘皇亲国戚’究竟拿多少钱；搞培训‘皇亲国戚’要么不去，要么听了不屑一顾，嗤之以鼻；搞绩效考核，这些人的绩效你根本无法纳入统计，因为他一句话‘保密’就把你撇了回来；你把他的绩效搞成零分，他根本不在乎，心想你算老几，工资也不是你发的；搞末位淘汰，淘汰后他又到另外一个岗位上岗了；淘汰他的人力资源总监都已经被淘汰了好几个，但他依然在公司内部的关键岗位上流动。”

这就是大多民营企业“皇亲国戚”的现状。有的人力资源总监会采取让老板答应把这些人放在一边的办法，老板也答应了，不让这些人参与公司内部的工作。这种做法就是人们常说的“逼宫”，然而人力资源总监的这种做法往往根本不可能把工作做好，反而很可能自己最后被逼走。

2. 为什么“情”大于“法”

有人会问企业的“皇亲国戚”为什么会这样呢？答案是这些人有资格，这些人都是企业组织发展壮大过程中的功臣，没有这些“皇亲国戚”企业也许就没有今天。只有这些人才会跟随老板打天下，作为经理人和普通员工是不会吃苦受累拿很少薪水或不拿薪水跟随老板打天下的。因此老板与这些人的关系更多的是情分关系。人力资源总监上任后采用的是制度，是法治，自然要与情发生冲突，怎么办？在二者中间还有一个“理”字，理可以协调情与法的矛盾。而将“理”与“情”结合起来，会更能争取“皇亲国戚”对你工作的支持。这个“情”不是你和“皇亲国戚”的情，而是他和老板的情。你自己和他处交情，一是时间不够，二是他很可能把你当“敌人”看待，所以根本不可能跟你有什么交情。因此，在和“皇亲国戚”打交道时，要从有利于公司长远发展的角度，让他明白自己应该“理所当然”地为公司的改革作出贡献。你把他捧在“老臣”“功臣”的位置上，让他明“理”并维





护“理”，在理和情都讲明白的情况下，你的“法”也就自然起作用了。

人力资源总监应明白这些人对老板的忠诚远远高于你，对企业的感情要比你这个空降经理人深厚得多。在他们的思想意识当中，他们会认为大多数空降经理人都是在“祸害”企业。所以，你只要让他们明白和认识到你所采取的一切措施和办法都是对企业有利的，他们自然会支持你的工作。人力资源总监还应明白，这些人也许专业能力不够，水平有限，但关键的时候是敢冲敢打的，是能够替老板挡事的。因此，人力资源总监必须明白，空降经理人和皇亲国戚以及元老们只是企业里扮演不同角色，起不同作用的人，谁也替代不了谁，这些不同角色之间需要的是沟通和协调，需要的是相互理解和支持。

3. 如何与“皇亲国戚”周旋

(1) 要认识到“皇亲国戚”和元老们在历史上价值及作用。他们曾为企业的发展作出过贡献，而且还在继续作贡献。有此认识，你就会正确对待他们了。

(2) 学会和他们沟通的方法和技巧。和“皇亲国戚”沟通一上来就讲原则，搬公规，说制度，肯定不行，应该先讲情（和老板的情），后讲理，情理并用，理讲通了，法自然也就起作用了。

(3) 要正确任用这些人，发挥这些人特殊的功能，让他们解决只有他们才能解决的问题。经理人遇到的问题只是经营管理层面的问题，民营企业的问题还有许许多多，而这些问题大多不是经理人所能够解决的，而且经理人的工作一般涉及不到这些问题，而这些问题必须有人来解决，不解决，企业发展势必受到影响，而“皇亲国戚”往往是解决这些问题的重要分子。

(4) 要明白这些人对自己开展工作是有极大帮助的，关键是怎么认识和利用。“皇亲国戚”和经理人都是民营企业的人力结构要素，在企业的经营管理中起着不同的作用，所以双方不应该是对抗关系，而应该是合作关系。经理人握有企业的组织权杖，“皇亲国戚”握有资源权杖。只有合作，双方才都有出路。

(5) 老板没让你开走这些人，请不要自作主张开掉。曾有一位外企老总空降民企几个月后辞职，原来他在离职前两个小时公开发文开掉老板的老丈人，结果导致双方矛盾激化。

其实，老板没说让你开某人，你却张榜开除某位“皇亲国戚”的话，只能激化矛盾，陷自己于孤立。

如果你在开人之前，先跟老板说清楚原委，听听老板的意见，你的工作进展会顺利得多。如果老板允许你开人，那你有了老板的“上方宝剑”，开起人来，岂不会“有恃无恐”？被开方即使有什么不满，也不会把矛头对准你，他肯定会去找老板

的“麻烦”。退一步说，即使他指桑骂槐地对你表示不满，但他也不会因此从根本上对你心生恨意，因为他知道你做的一切，只不过是“奉命行事”罢了。

(6) 老板要让你开，你也要劝老板慎重，老板坚持要让你开，你也得帮老板想好这些人的退路和出路，征得老板的同意后方可行动。即使老板同意你开人，你也要三思而后行，慢一拍后，去和被裁的“皇亲国戚”沟通。沟通后如果这些人同意了，也不要操之过急去办理，应该缓一拍去处理，也许在你缓的时间段里老板又改变主意了。

最后真的要裁的时候，也应该注意操作上不要做得太绝情，要手下留情做得留有余地，让老板有退身之步，使被裁的人不怨恨企业和老板，也不怨恨你，这样做也是给自己留有余地。

这里值得注意的是，在和被裁的“皇亲国戚”沟通时，一定要有艺术，绝对不能直白地说老板要裁人。如果说是老板的意见，被裁的“皇亲国戚”和老板当面对质，老板下不来台，矢口否认，你就身陷绝境了。此外也不能说是自己要裁，如果说是自己的意思，被裁的人当场就会让你下不了台。因为，在他的心目中你根本就没有这个资格说这句话。当然，也不能简单地说按什么规章制度要裁人，那被裁的“皇亲国戚”会拿出一大堆理由反驳你，他甚至会说制度本身就不对，又扯回到制度的对错问题，这样一来，你更没法收拾了。

所以，作为人力资源总监按老板的意图裁“皇亲国戚”时，沟通技巧是第一位的。通过巧妙沟通，让“皇亲国戚”认为自己应该被裁，让“皇亲国戚”主动提出辞职。然后人力资源总监顺水推舟，并主动与老板沟通争取补偿和适当安排，化解矛盾于无形。

(7) 即使“皇亲国戚”被裁后，也要经常关心这些人——代表企业和老板对他们表示关心。即使老板没有关心，忘记了，自己也要代表企业和老板用最适当的方式关心他们一下。这些被裁的人对此会表示感动的。哪怕逢年过节只有一条问候短信，这也是人力资源总监应该做的。





情态之辨

原典

皆根其情，不由矫枉^①。弱而不媚，狂而不哗，疏懒而真诚，周旋而健举^②，皆能成器；反之，败类也。大概亦得二三矣^③。

注释

①皆根其情，不由矫枉：根，根源于，来自于。情，这里指内心的真情。不由，不任人随意如何如何。枉，弯曲。矫枉，即故意做作。②健举：指柔中带刚，强干豪雄。③大概亦得二三矣：大概，大略，指以上四种情态的大致情形。二三，二三成，意指能看出一些苗头来。

译文

这些情态，都来自于人内心的真情实性，不由人任意虚饰造作。委婉柔弱之人若不曲意谄媚，狂放不羁之人若不喧哗取闹，怠慢慢散之人若能坦诚纯真，交际圆润之人若能强干豪雄，日后都能成为有用之才；反之，既委婉柔弱又曲意谄媚，狂放不羁而又喧哗吵闹，怠慢慢散却不坦诚纯真，交际圆滑却不强干豪雄，日后会沦为无用的废物。情态变化不定，难以准确把握，不过只要看到情态的大致情形，日后谁会成为有用之才，谁会沦为无用的废物，也能看出个二三成来。

解读

其实在一个人身上，以上四种特征都多少具备一些，而主要是以某一种为主要特征。从成才角度看，以上四种情态都是人之根性，但并不是全部，只要有其他优点得以补偿，照样可以成大器。

弱态之人，不媚俗迎众；狂态之人，不哗众取宠；疏懒态的出于真性情，周旋态的举止圆滑中不失中正刚健，都可以有所作为。这四种“态”四种人，扬长避其短，大处着眼，细处分别，得其正者必成大器，得其偏者终为败类。

“弱态”的人若带“媚”，则变为奉迎谄媚之流，拍马溜须之辈，见人摇尾乞怜，这是一种贱相。

“狂态”的人若带“哗”，则为喧嚷跳叫、无理取闹之徒，他们常常因此卑俗下

流，粗野无比，这是一种妄相。

“疏懒态”的人若缺乏“真诚”，则会一味狂妄自大，因此招祸致灾，殊不足取，这是一种傲相。

“周旋态”的人若无“健举”，会变得城府极深，几近狡诈、阴险和歹毒，这是一种险相。对这种人，应该时时警惕，处处提防，不能因一人之险恶而乱了自己的阵脚，甚至败坏了自己的事业。

前面所讲的四种情态，都是普遍存在的典型性格，但并不是全部，只要有其他优点得以补偿，照样可以有所成就。

❧ 处世活用 ❧

人各有所长，亦各有所短，只要能扬长避短，天下便无不可用之人。从这个意义上讲，领导者的识人、用人之道，关键在于先看其长，后看其短。

唐代柳宗元曾讲过这样一件事：一个木匠出身的人，连自身的床坏了都不能修，足见他敲凿锯刨的技能是很差的。可他却自称能造房，柳宗元对此将信将疑。后来，柳宗元在一个大的造屋工地上看到了这位木匠。只见他发号施令，操持若定；众多工匠在他的指挥下各自奋力做事，有条不紊，秩序井然。柳宗元大为惊叹。对这人应当怎么看？如果先看他不是一位好的工匠就弃之不用，那无疑是埋没了一位出色的工程组织者。这一先一后，看似无所谓，其实十分重要。从这个故事中是否可以悟出一个道理，若先看一个人的长处，就能使其充分施展才能，实现他的价值；若先看一个人的短处，长处和优势就容易被掩盖和忽视。因此，看人应首先看他能胜任什么工作，而不应千方百计挑其毛病。

善于从短处看长处，又是识人的一个诀窍。唐朝大臣韩混一日接待了一位经别人举荐来求官的年轻人。韩混置酒设宴招待他，席间，此人表现出脾气有些古怪，不善言辞，不谙世故。通常，这种人多不受喜欢，难被启用。然而，韩混却从他不通人情世故之短，看到他有铁面无私、不曲不阿之长，于是，便命他为“监库门”，即现在的仓库管理员。果然，自他上任之后，从无仓库亏损之事发生。

在用人所长的同时，要能容其所短。短处包括两个方面：一是人本身素质中的不擅长之处；二是人所犯的某些过失。一方面，越有才能的人，其缺陷也往往暴露得越明显。例如，有才干的人往往恃才自傲；有魄力的人容易不拘常规；谦和的人多有胆小怕事，等等。另一方面，错误和过失是人所难免的，因此，如果对贤才所犯的小错也不能宽恕，就会埋没贤才，世间就几乎没有贤才可用了。西汉文学家东





方朔在向汉武帝的奏疏中说：“水至清则无鱼，人至察则无徒。”

世上没有完美的人。缺点和长处往往是共生的，在此方面有优点，在别的方面就可能成为缺点。过分果断就可能是刚愎自用，过分谨慎而行可能就是优柔寡断。“金无足赤，人无完人”，不因为一个人有缺点和过失而使人才失之交臂，要学会容人所短，为人处世也是如此。

❧ 商界活用 ❧

选人用人要知人善任。但选拔好的人才不容易，虽说对人才不能要求尽善尽美，但人才的品德却是最为关键，不管一人的能力有多么出众，如果没有好的品德，也不能任用他。

在竞争异常激烈的现代工业社会中，作为一个大型高技术公司的分部经理，随时都会面临各种难题，肯尼斯现在就处于这种让人煎熬的境地：都快六个月了，销售额一直在下跌，他的上司为了提高肯尼斯负责的这个部门的销售额，不断给他施加压力。一个多月以来，他一直在热切地期待着可以寻找到一位能给他们带来希望、且有丰富经验的销售人员以增强其部门的销售力量。但直到三天前，他才总算遇到了一位很有希望的人选。

从那个人自信地走进他的办公室的那一刻起，肯尼斯就异常强烈地感觉到这正是他要找的人。随着会谈的深入，他越来越激动了，甚至觉得这真是天赐良机，使他有幸遇到了这个人。此人不仅有杰出的营销经验，而且了解肯尼斯所在行业的来龙去脉；最让人感兴趣的是，这人刚从一个他为之成功奋斗了六年的公司里辞去了一份重要的职务，而他辞职的那个公司恰恰是肯尼斯所在公司的主要竞争对手。

通过整个会谈，肯尼斯深深地意识到，无论从哪方面来讲，这位销售人员都远远优于他已会见过的其他申请者。正当他打定主意要雇佣那人（再打一两个电话核实一下他的情况）时，那人却有些诡秘地从其随身携带的公文包里摸出一个小方信封，并从中抽出一张光盘，像握着无价之宝似的拿在手里。

“您能猜出这张盘上存的是什么吗？”他面带狡黠地问肯尼斯。

肯尼斯摇摇头。

那人仍然微笑着，声音中透出些许自恃，他继续向肯尼斯解释说，这张盘里存有有关肯尼斯所在公司的竞争对手——也即他原来所任职的那家公司的大量机密信息，其中就包括其顾客的详细资料以及肯尼斯的公司正在参与竞争的一项重要投标项目的投资数据等。在会见结束时，那人向肯尼斯信誓旦旦地许诺，如果肯尼斯雇

佣他，这张盘就属于肯尼斯的了，另外他还将提供更多类似的信息。

在那人转身离开自己的办公室时，肯尼斯心中突然涌起了一种强烈的反应：愤怒。这家伙怎么能做出这种事情？肯尼斯明白，这个人的建议与给予都是不合理甚至是违法的，就冲这一点，这个家伙就不是肯尼斯想要的那种人。

后来，肯尼斯直接打电话给那个销售人员，告诉他即使从能力上讲他也许是最适合这个位置的人，但自己还是准备不雇佣他。

由此可见，看人要抓住其内在的品德，这才是关键。





时态之不足与论情者

原典

前者恒态，又有时态。方有对谈^①，神^②忽他往^③；众方称言^④，此独冷笑；深险难近^⑤，不足与论情^⑥。

注释

①方有对谈：方，正，正在。对谈，面谈。②神：这里指目光、眼神。③他往：指目光移往别处。④众方称言：指众人言笑正欢之际。⑤深险难近：深，指城府很深；险，指居心阴险。⑥论情：指建立友情。

译文

前面所说的是在人们生活中经常出现的情态，我们称之为“恒态”。除此之外，还有几种情态是不经常出现的，我们称之为“时态”。如正在跟人进行交谈时，却忽然把目光和思路转向其他地方去了，足见这种人毫无诚意；在众人言笑正欢的时候，此人却在一旁漠然冷笑，足见这种人冷峻寡情。这类人城府深沉，居心险恶，不能跟他们建立友情。

解读

前面说的几种情态是恒态，但这还不足以全面地观察一个人，还要结合时态，这也是情态的一种。

时态，与恒态相对，直解为运动时的形态，时态与人的社会属性、社会环境密切相关。人的活动，无不打上环境和时代的烙印。脱离时代与环境而独立生活的人是不存在的。通过时态，能充分体察出人的内心活动。

古人由于各种局限，未能明确地提出“恒态”与“时态”的动静相结合的方法，较多地注意了“恒态”而忽略了“时态”，因而缺陷不小。曾国藩在这方面则脱出了前人的框子而有所创建，明确提出“恒态”“时态”概念，以及恒态与时态相结合的辩证的方法，从而有效地避免了机械主义的错误。在这方面比其他人大进了一步。这也是曾国藩作为晚清重臣的过人之处。

不经常出现的情态叫做时态。

比如，正在与人交谈之时，忽然随便地把目光转向其他地方，思想开了小差，这种情况表明：心存别念，或者是心不在焉，没有给对方足够的重视，如无特殊原因，这种人通常缺乏诚意，不尊重对方，心怀他念。如果与这类人交流谈心，那是找错对象了。另一种可能是，谈到一个话题时，他迅速地转向了另一个话题。出现这种情态的原因有两个，一是这个人是内倾式思维者，这类人多关注个人内心世界，内心感情敏感而丰富，思维转得快，但不大依据、照应外界的情况变化；另一个原因则是这类人心有别念。前一种原于本性，不足为怪；后一种情况则属于《冰鉴》中不足与论情的类型了。

又比如，大家都在一起说说笑笑，正相谈甚欢，而唯独此人却在一旁冷嘲热讽，无动于衷，或者是冷眼旁观，这种人，要么是高人。有自己独到的见解，见旁人胡乱瞎侃，心中不舒服，本不想掺杂到当中去，却又忍受不了大家的乱讲一通，因此在情态上有所表现；要不然就马上走开，不予理睬。这种情况为情理中事，不足为奇。而另一种情况则是没来头的冷嘲热讽，自高于众人，冷漠寡情，居心叵测，这类人就属于《冰鉴》中所说的不足与论情者。

以上这两种人有失常情，有悖常理，他们的城府很深，居心险恶，很难接近。因此，《冰鉴》说“深险难近，不足与论情”。然而对这些“不足与论情”者，也还应该准确地判断他当时情态下的真实想法，否则可能会看错人。仅以情态中的时态论人，而不问其平素的表现，易失于正确。例如，那种“顾左右而言他”的人可能心中另有别情，只是当时未能加以注意而已。对那种“独处”之人，对大伙谈得高兴之事，他并不感兴趣，所以采取了沉默不语的态度，他或许正好有独到之见解。因此，判断一个人的行为背景也是很重要的。

恒态注重于眼观，时态注重的是行为。识人的经验告诉人们：眼观不能完全代替实践，这是千真万确的。因为人的眼睛识人，因种种原因可能会产生某些错觉。所以，要从根本上知人，就要重点关注其行为，通过行为看其表现如何。日常生活中，一些人可以用花言巧语去骗人，但要用其行为去掩盖自己的虚诈面目是难的，假动作也可以骗人于一时，但不可能骗人一世。

识人，要听其言，观其行。就是强调识人不仅要听其说得如何，更重要的是要看其做得如何，这就是我们所讲的实践。

听舆论对人的评价，对辨别贤佞虽有参考的作用，但难以确定，因为舆论如出于别有用心而颠倒是非之人的口中，好人可以被说成坏人，坏人也可以被说成好人。所以知人要务实，即要实事求是地弄清其人的行为，在事实面前，贤佞自可辨明。因此，看人要看其实践，从其人实践中就可知其人如何，实践是知人的标准方法。





处世活用

通过时态，既能知道这类人心中所想，也可由此推断他的品行德性。

北宋大奸臣蔡京在得权柄乱朝政之前，有个叫陈瓘的见蔡京正在看太阳，直视很久而不眨眼，便告诉别人说：“蔡京直视太阳很久而不眨眼，精神充沛，意志坚强，定力稳健，将来必定能显达富贵。但他自恃天资过人，敢与太阳敌对，心志太高，这种高不是一般的高，将来得志后一定会飞扬跋扈，目中无君，肆意妄为，扰乱朝政。”当陈瓘担任专门为皇帝进谏各种事务的官时，就检举蔡京的奸情罪恶。但因蔡京正在给皇上当秘书，奸情尚未显露，众人都认为陈瓘无是生非，不以为然。后来蔡京得志，果如陈瓘所言，大家这才想起陈瓘的预见来。

只可惜，天下有陈瓘这样知人才能的少；能知陈瓘知人之能的人也少；能相信陈瓘预见的人更少。所以像蔡京这样天资聪慧、奸心内萌的人自然能祸乱天下了。

商界活用

在商业经营中，我们常会遇到那些不露声色的人。对于这种人，我们一定要保持高度警惕。如果言论明显有利于某种人，那么就应知道谈话者试图蒙蔽别人；如果言论明显不利于某种人，那么就on应该知道谈话者有意要陷害人；如果言论明显倾向于对某种人际关系不利，那么就on应该知道谈话者有意在挑拨离间；如果言论明显避开某些人而不加评价，那么就on应该知道谈话的人在有意压抑人才。



胡雪岩

有一次，胡庆馀堂的一个采购人员不小心把豹骨误作虎骨买了进来，而且数量还颇大。进货阿大知道这个采购人员平日做事特别牢靠，加上自己手头正忙，也未加详察就把豹骨入库备用。有个新被提拔的副档手（相当于现在的副经理）知道了这事，觉得这又是一个晋升的机会。于是，他就直接向老板胡雪岩打了“小报告”。

胡雪岩马上亲自带人到药库查看了这批药材，发现确实把豹骨误作虎骨了，就命药工全部销毁。眼看由于自己的工作失误，给老板带来了巨大的经济损失，进货阿大不安地递了辞职信。

不料，胡雪岩却很和气地劝他说：“忙中出错，是难免的，以后小心就是了。”但他却对那位自以为举报有功、等着被提拔的副档手开了刀，直接将其辞退了。

在胡雪岩看来，身为副档手，发现伪药不及时向进货阿大汇报，已是渎职；而背后打上级的小报告更是心术不正。如果不严惩他反而奖励他，今后大家必然纷纷效仿，这样势必就会造成上下隔阂。

胡雪岩这一招“杀一儆百”，用得干脆利落，没有纵容心术不正的员工。打那以后，胡庆馀堂再也没有发生过类似的打小报告的事情，上下同心，生意做得越来越红火。

在社会中，小人常常采取不正当的手段和途径来取得上级的宠信，顺应上级个人的好恶谈论问题，以此谋求个人的超常利益。如果按他们的建议办事，可能会很快获得了利益，但随之而来的是祸害。所以，高明的人从不用小人。这一点，值得所有管理者借鉴和警示。





时态之不足与论事者

原典

言不必当，极口称是^①；未交此人，故意诋毁^②；卑庸可耻，不足与论事。

注释

①言不必当，极口称是：必，一定；当，妥当正确；极口，连声，一声接一声。全句的意思是：他人发表的意见未必完全妥当，而此人却在旁边连声说“是”“是”，这种人胸中没有主见。②诋毁：对别人进行恶意的诽谤和诬蔑。

译文

他人发表的意见未必完全妥当，却在一旁随声附和，足见此人胸无定见；还没有跟人打过交道，就在背后对人家进行恶意的诽谤和诬蔑，足见此人信口开河，不负责任。这类人庸俗下流，卑鄙可耻，不能跟他们合作共事。

解读

曾国藩对“言不必当，极口称是；未交此人，故意低毁”这两种人的断言是“卑庸可耻，不足与论事”。

“言不必当，极口称是”，别人发表的观点和见解未必完全正确，未必十分精当，此人却在一旁随声附和，高声称是，一味地点头“是，是，是”。如果不是居心叵测，此人必定是个“小人”。这种人胸无定见，意志软弱，只知道巴结奉迎，投机取巧。这种人是难以成事的，所以《冰鉴》说“不足与论事”。

“未交此人，故意诋毁”，未曾与人交往，对他人根本不了解，完全是道听途说或主观臆测，就在他人背后说长道短，评头品足。没有调查就没有发言权。如果一味地说好话，这是巴结奉迎，不足取法；但一味凭空诽谤他人，污人清白，信口雌黄，这种人多半是无德行的小人。无学无识，又缺乏修养，既俗不可耐，又不能自知。这种人品格卑下，不足与之论事。有这种毛病的人应该注意克服和改正。

应该注意的是，有的人怀才不遇，为了引人注目，所以常常在大庭广众之中发表一些奇谈怪论。遇到这种情况，识人用人者应该考察他们的真实目的，对其勇气加以肯定。如果他并非夸夸其谈，应该进一步考察其心性品德。不要把这种人与

“不足与论事”者相提并论。

❧ 处世活用 ❧

曾国藩所言“卑庸可耻”之辈的典型特征就是口蜜腹剑，当面一套背后一套。口蜜腹剑是个典故，其始作俑者是唐朝的李林甫。

自唐玄宗登基以来，天下承平日久，玄宗逐渐不理政事。李林甫任宰相以后，将朝中贤能者一一挤出朝廷。天下人多有议论，唐玄宗却对李林甫一直极为信任。

天宝六年（747），唐玄宗下诏：“天下之士，凡有一技之长者，可以参加廷试，合格者任以官职。”

李林甫闻诏，内心十分恐慌。自己的所作所为，天下人共知，唯独深居宫中的唐玄宗未有所闻。如果让天下之士面见皇帝，必然会暴露无遗。为以防万一，李林甫只得硬着头皮向玄宗进言：

“陛下乃万乘之驱，选贤举能是臣子的事，何劳陛下亲自过问呢？何况，天下士人犹如茅草，不识礼度，只会狂言乱语，此等事情委托给尚书省长官就行了。”

唐玄宗李隆基一时没弄清李林甫的本意，还以为李林甫在为自己分担国事，心内大喜，便答应道：“选贤之事由你去办，朕也就放心了。”

李林甫一听玄宗允诺，长长地舒了口气。退朝之后，李林甫召集自己的亲信，进行嘱咐：“此次选贤之事，诸位尽力去办，但不可录用一人！”

这次考试，大诗人杜甫也满怀希望地参加了。但结果，杜甫和所有的应试者竟无一人考中，充满希望的杜甫彻底绝望了，气愤之余，将痛恨见之于笔端，写下了“纨绔不饿死，儒冠多误身”的诗句。李林甫却厚颜无耻地将此恶作剧作为捞取恩宠的资本，急不可待地上奏：“启奏陛下，天下之士无一合格者，都是些卑贱错庸之人。自陛下登基以来用人有方，使得野无遗贤，实在是可喜可贺之事。”

唐玄宗听罢哈哈大笑，对李林甫的奉承媚谀之词感到顺耳。

为了进一步巩固自己的权势，李林甫大耍各种手段。有敢于在朝廷言政事者，一律贬斥，有的甚至遭杀身之祸。这样一来，天子耳目不灵，对朝廷以外之事根本不晓。其他官员也成了持禄



杜甫





李林甫

养闲之人，看李林甫的眼色行事。

一次，一个官员不畏李林甫的权势，上书评议朝中大事，结果被李林甫贬职。李林甫为了防止再出现此类事情，便威胁其他大臣：“今明主在上，你们听命于上就可以了，还有什么可以议论的呢？君等难道不见厩中之马乎，终日无声，则有丰美的食物；一鸣，则黜之矣。”自此以后，朝中大臣不敢再有谏之者。

压制朝中大臣的同时，李林甫还施计堵塞外放官员的升迁之路。开元时期，像薛讷、郭元振、张嘉贞、张说、萧嵩、杜暹、李适之等人，都因为在边地立下功劳，而后入宫相天子，均为难得的人才，这也是唐朝选相的一条重要原则。李林甫对于守边的儒臣，特别是其中功劳卓著者，极为嫉恨，唯恐他们出将入相，对自己构成威胁，便向玄宗上奏：

“以陛下之雄才大略，治国有方，国富民强。然夷狄未灭，一直是朝廷大患，而今守边之将皆文臣。这些人贪生怕死，不懂战事，遇敌不能身先士卒，于守边无益，不如用蕃将。蕃将生而勇武有力，自小养于马上，长于战事，这是他们的天性。陛下若欲灭夷狄，威加四海，委蕃将以重任，他们必然感恩戴德，为陛下卖命，夷狄则不足虑也。”

唐玄宗听了李林甫的上奏，感到很对，就高兴地答应了。结果，这一决定为“安史之乱”埋下了隐患。实际上，这是李林甫专权用事的又一个奸计。在唐代，蕃将是没有资格任宰相的。这样，李林甫便能安安稳稳地当他的宰相，再也不用害怕文臣立功于边陲了。

细心洞察最接近你的人，你会成功地避免许多你意想不到的损失。而错误的识人最终会带来不良的恶果。生活中往往有两面三刀者，就是采取各种欺骗方法，迷惑对方，使其落入陷阱，达到自己的企图。

在生活中，你的身边也不乏当面一套背后一套的口蜜腹剑的阴谋家。他们就在我们的周围。有时，他们看到你直上青云，就会逢迎拍马专捡好听的话讲；有时，他们看到你事事顺心、进展神速而在背后造谣生事向上层人物进谗言，陷你于不利；有时欺骗、谎言、圈套从他们头脑中酝酿成“捆仙绳”套在你身上，使你翻身落马；有时，他们看到你堕入困境则幸灾乐祸，趁机打劫。所有的这一切，我们岂能不防呢？

齐桓公有三个最喜欢的手下大臣，一个叫竖刁，一个叫易牙，一个叫开方。这三个人把齐桓公哄得团团转，齐桓公因此常不理国事。管仲看在眼里，急在心里，多次劝齐桓公不要接近这三个小人。到后来管仲病重了，齐桓公来看他，请教有什么遗言，管仲还是劝齐桓公要远离那几个小人，防止他们这几个小人利用公子来扰乱齐国，那时祸害可就大了。可这齐桓公还真是喜欢他们，马上为他们辩护说，这三个可是好人。先说那易牙吧，他为人特别好，相当地关心我，照顾我，他听见我说还没有吃过人肉，不知味道如何。他就回家把自家的小孩杀了，清炖了给我吃。他这样做，难道不是爱我胜过了爱自己的骨肉吗？关心我胜过了关心自己的亲人吗？再说那竖刁吧，他对我可体贴了，他为了要侍候我，就自宫，做了太监。他这样做，不是爱我胜过了爱他自个儿的身体吗？还有那开方，他为了照顾我，自己连孝子的名声也不要了，父母死了也不回去看看，他这样做，不是爱我胜过爱他自己的爸爸妈妈了吗？他们对我的忠心，对我的深情，是相当难得的，大臣中还有谁比得上他们呢？他们这样的人难道还要怀疑吗？你怎么还让我不要接近他们呢。

管仲说，爱孩子，是天性，是人性，是人之常情，没有人不爱自己的孩子，连自己的孩子也忍心杀死煮炖的人，怎么会爱你呢？爱自己的身体，是天性，是人性，是人之常情，没有人不爱惜自己的身体的，连自己的身体也可以阉割，怎么可能会爱你呢？爱父母，是天性，是人性，是人之常情，没有人不孝敬自己的父母，连自己的父母死了都不回家，怎么可能会孝敬你呢？他们这样亲近你，是别有用心，是另有所图的。请您千万听我一句话，这几个人近不得的。

管仲死了，齐桓公采纳了管仲的意见，把这几个人都驱逐出境。可是此后，没有这几个人了，齐桓公是吃饭饭不香，睡觉觉不甜，感觉事事不如意。他就又把这几个人召回身边了，又把国家大事交给了他们去办理，自己则吃喝玩乐，才又感觉开心起来。

过了一年，齐桓公生重病，躺在床上起不来了，饭也没的吃了，身边的人也被赶走了。有一个宫女从下水道中钻进来，见到了他。齐桓公见到宫女像是见到救星，想要喝粥，喝热水，问她他喜欢的几个人在哪里，可是宫女告诉他，竖刁、易牙在外面造反了，派武士把守着，什么东西也带不进来，那开方已经带了心腹部队投奔别国了。这时候齐桓公才清醒过



管仲





来，正是他这几个心爱的大臣下手害他。他老泪纵横地说，如果地下有知，我有什么脸面去见管仲呀，我真好后悔呀。于是用衣袖遮住脸，饿死在了寿宫。

这就是一代霸主齐桓公晚年失节、昏庸腐化、宠信奸佞的可悲下场！

齐桓公原本也是个能干的人物，他曾一度发奋图强把齐国治理得繁荣富强，但后来亲近了竖刁、易牙、开方这几个小人，他们用种种手段来百般讨好齐桓公，不惜杀子炖肉、阉割自己、不尽人子之孝道来取悦齐桓公，目的就是为了得到重用，掌大权，满足私欲。可见，卑鄙小人们不择手段地讨好，是为了贪婪地获取。

历史上易牙、竖刁之流不少，像赵高、李林甫、蔡京、高俅、秦桧、魏忠贤，等等，数不胜数。奸佞小人不仅历史中有，文学作品中有，电影、电视、戏曲艺术当中也有。其实，只要我们擦亮眼睛，就会发现，在我们的现实生活当中，易牙、竖刁之流依然存在。一些无情无义、无信无德之人，使阴谋诡计、暗箭伤人之流，信口雌黄、口蜜腹剑之辈，阴险奸诈、居心叵测之徒，林林总总不一而足。齐桓公之所以被饿死，正是因为他识人不准、用人失当导致的，其教训深刻，值得当今的领导者吸取。

职场活用

职场里最怕的就是那些王熙凤式的人物，一个办公室要是有这么一位，大家的日子就不好过了。开会时你提出一个企划案的构想，有人立刻加以驳斥或嘲讽；新同事刚到职，马上给人家下马威或穿小鞋。只要办公室里有什么阴谋在进行，十有八九与这类人有关。无中生有、搬弄是非是这类人的长项；把别人踩下去，自己得到便宜是这类人的目的。

方芳从小就争强好胜，凡是周围有比自己强的人，她都要想办法把别人压下去，特别是办公室竞争这么激烈，她岂能不主动出击？她首先搞定老板，取得老板对她的信任，与老板保持着密切的交往。只要有与自己有竞争的对手，那她就找机会在老板面前编排对方不是，用老板的手，把他按下去。

几年下来，方芳的地位不断上升。可是，与她同办公室的人都觉得活得好累。而方芳自己呢，虽然青云直上，但是，也觉得更累，还担心自己像《红楼梦》里面的王熙凤：机关算尽太聪明，反误了卿卿性命。

专家认为，耍手腕甚至采取卑鄙的办法踩压竞争者，是工作偏执狂的症状，特别是在经济不景气的时候。他们处心积虑地让别人显得差劲，这样，万一遇上裁员，收拾包袱的就会是别人，而不是自己。不过，他们所展现的过度竞争也可能是

缺乏安全感的征兆，这种人对于周遭的威胁特别敏感，因而产生自我保护的心态。可悲的是，职场卑鄙小人层出不穷。如果在职场中不幸沦为卑鄙小人的目标，要么就忍辱负重背黑锅，要么跟他们把话讲清楚。

职场小人最擅长的就是兴风作浪，唯恐天下不乱，所以职场小人是很难躲避的开的。很多冲突往往源起于一些小事，甚至完全是误会，你不必奢望跟这种同事做朋友，只要设法共事即可。





时态之不足与谈心者

原典

漫无可否^①，临事^②迟回^③；不甚关情^④，亦为堕泪；妇人之仁，不足与谈心。三者不必定人终身。反此以求，可以交天下士。三者不必定人终身^⑤。反此以求，可以交天下士。

注释

①漫无可否：漫，本义为无边无际，这里引申为无论做什么或对什么的意思；可否，这里指发表肯定或否定的意见。②临事：即事到临头。③迟回，迟疑不决或犹豫不前。④关情：牵动，感动。⑤定终身：决定一个人的终生命运。

译文

无论遇到什么事情都不置可否，而一旦事到临头就迟疑不决，足见此人优柔寡断。遇到一件根本不值得大动感情的事情，却伤心落泪，大动感情，足见此人不理智。这类人的仁慈纯属“妇人之仁”，不能跟他们推心置腹地相交。然而以上三种情态却不一定能够决定一个人终身的命运。如果能够以三种情态作为反例而与他人交往，那么一个人就可以朋友遍天下了。

解读

曾国藩对“漫无可否，临事迟回”和“不甚关情，亦为堕泪”这两种人的评价是“妇人之仁，不足与谈心”。

“漫无可否，临事迟回”。生活中有一类人对什么事情都拿不定主意，他们优柔寡断、畏畏缩缩，缺乏必要的信心，因为没有信心，因此也成不了什么事。久而久之，只有去搞因循守旧、勿需动脑的事。这样的人一生的状况，可想而知。其实，这种人最大的弱点不是性格软弱，而是胸无大志。因此他们遇事无主见，喜欢推卸过错，不敢承担责任，拈轻怕重，唯唯诺诺。这样下去，最终自然什么成就都没有，含含糊糊地虚度了一辈子。

“不甚关情，亦为堕泪”，指生活中那类多愁善感的人，他们内心世界很丰富，也非常敏感，见花动情，闻风伤心，如病中的小女人，软弱憔悴。凡遇事情，不论

与自己相不相关，都一副泪眼汪汪的样子，一副病中女儿态。这自然是一种仁慈之心，但对于干大事者，并非都是好事，因此曾国藩称这类人为“妇人之仁”。这是基于这样一种观念，即“干大事者必不拘细节”。像妇人一样婆婆妈妈，是干不了大事的。

韩信对项羽妇人之仁十分不齿，认为其成不了大事。韩信对刘邦指出：项羽虽叱咤风云，然不能任用贤达，空有匹夫之勇。项羽虽逢部属病疾，垂泪守护，然遇将士有功，封赏却犹豫不决，实为妇人之仁。妇人之仁的表现各不相同，但对欲事业成功的人来说，应深引为戒。有项羽的前车之覆，后人深以为鉴。因此，希望成大功干大事者，妇人之仁成了一“鉴”。有妇人之仁者，不足与讨论大事。

曾国藩对以上两种情况一言评之为妇人之仁。这个评断正确与否，贴切与否，精当与否，可以讨论。但文中所指的两种类型之人，确是存在于生活中的，要与这种人交谈共事，的确很让他人为难。须眉丈夫，整天如小女人一样扭捏垂泪，这种人没有意志、没有头脑，能有所成就吗？因而作者说，不足与之谈心。

“反此以求，可以交天下士。”古人讲求学以致用。三种“时态”分析已毕，又该如何呢？以上不足与论事，不足与论情，不足与谈心的人，虽说有许多缺点和表现，但如正文中所说，因有各种不同的原因，如不能细细区分，找不到准确答案的话，就不能以此定人终身，否则，也落了“不足与论事”的小人圈套。知道了这个道理，那么在生活中可以去发现那些为人真诚，不饰虚伪，勇敢果决，敢作敢为，立场坚定之士，与他们交朋友、共谋大事，则可以成功。反之，则不可与其交往，以趋吉避凶。这实际上是衡量和检验选择人才的标准，以此来评判所遇之人，自然可以确定哪些能成为亲密战友，哪些能同甘共苦，哪些人只能敬而远之，以此结交天下之士，可保无误。

此外，鉴别人才，不能武断，不要以自己的喜好为是非。人的才能是各不相同的，不可能都是栋梁，也不可能全是无用之才。识人者用人者在于发现所长，扬长避短。任何一个单位，一个部门，都需要各种各样的人才，构成一个完整的人才体系。

然而，鉴别人才也不只“论情”“论事”“谈心”这三种时态，只要细心总结，也会发现更好的办法。

处世活用

生活中，很多看似平庸的人，由于具有坚定的信念，由于他们的果敢坚决，最终成了人群中的佼佼者。而很多有才华的人却空有满腹文章，空有一身本领，依然





在原地踏步。他们时时给人以无限的期望，然而结果却总是让人失望，这都是因为他们如妇人般优柔寡断、畏畏缩缩。

一个人发现自己处于紧急关头，必须立刻作出决定的时候，尽管他明明知道自己所有的经验和知识来看，那一定不是一个成熟的决定。但他必须作一个当时情况下他所能作出的最佳决策和行动。人生中许多重大的决定都是这样作出的。

只有独立自主、相信自己，才能形成立刻行动、雷厉风行的做事风格。一个人永远都不要因反复思考而摇摆不定，从这边到那边，又从那边回到这边，老是在左右之间徘徊，试图平衡所有的考虑，这会让你做很多的无用功。决定一旦作出，就是最终的、不可动摇的，然后全力以赴，将决定付诸行动。即使有的时候会犯错误，也比那些永远在考虑、权衡、磨蹭的人要强。迅速作出决策的习惯养成之后，长此以往，他决策时的信心将变成一种新的独立的精神力量。

一位知识丰富、天资聪慧而有颇受欢迎的候选人，被主持任免工作的领导们视为最佳人选。当晚在举行任命会议之前，他们在餐桌上见面了。这位候选人的口味特别挑剔，他在每道菜上都要犹豫半天。

“先生，需要野味吗？”点完菜后，服务员又问道。

“你们有哪些野味呢？啊，鹌鹑！给我来鹌鹑吧——哦，不！这里有野鸡啊。如果方便。还是要点野鸡。”

当服务员走了以后，他没有说什么，却表现得十分焦急不安。随后，野鸡上来了，他嘀嘀咕咕道：“我想我还是都要了吧。来一只鹌鹑。对，两种都来点儿。”

但是，当两个盘子放在他的前面的时候，他极其不高兴地把它们推到一边，大声喊道：“全部拿走！我一点儿野味也不想吃了。”

当晚餐结束后，他离开了餐厅。一种几乎没有异议的看法在餐桌上形成了。

“不行，先生们，”一位领导人说，“这个人是这样的犹豫不决，他连自己吃什么都不能立即作决定，缺少当州长必须具备的素质。”

“我们需要的是这样的人，他作为州长，以后可能是总统，他可以有别的什么缺点，但是千万不能在作决定时因为不必要的犹豫和耽搁遭弹劾。”

果断的人，能够迅速、敏捷、坚定地作出决策，他的追随者会对他抱有信心，人们通常才会把他置于信任的位置。没有人愿意看到在责任重大的关键位置上有一个优柔寡断、经常拿不定主意的人。

职场活用

人生在世，总避免不了与人交往，有的是为工作，有的是为友情，还有的是为了生意，良友犹如益师，而损友则会让人走上弯路，惹来诸多麻烦。

小蒋的前一份工作是人事经理。在前公司任职一年后，公司来了一个女行政总监，她曾在澳大利亚留学两年。刚开始彼此都还客气，小蒋按部就班地工作，根据总监的要求向她汇报，有时她也会问小蒋一些情况，比如员工和部门关系，以及公司一些规章等，但小蒋不清楚她的意图，所以也不咸不淡地搪塞她。

有时在电梯里或茶水间里，总有些同事向小蒋打听“新来的总监怎么样”“什么背景”“她年纪多大”之类，小蒋知道祸从口出的道理，所以摆出一问三不知的样子应付那些无聊的好奇者。小蒋在公司里有个好朋友，他们经常一起吃午饭，有时晚上也一起去酒吧喝点酒。对这个朋友，小蒋不隐瞒他的情绪，再说朋友在市场部也碍不着小蒋的事。

有一次，小蒋和总监为一件事出现意见分歧，晚上在酒吧，小蒋向他的朋友大倒苦水，说和这位女上司相处如何困难，还谈了不少她在工作中的错误和短处。小蒋的那位朋友一个劲地劝他想开些，说了不要和女人一般见识的话。

但是，自从那次晚上酒吧“畅言”后，小蒋和总监的关系逐渐僵化。小蒋开始感觉做什么事都不顺起来。总监对他的态度越来越不友好，小蒋的很多建议都被总监否决，甚至在开会时还公开批评小蒋。直到小蒋手下的培训经理离职，她马上安排了一个新的培训经理，并插手管理公司的培训计划和课程时，小蒋忍无可忍了，向总经理递交了辞职报告。然而，小蒋没有想到的是，一天中午，他透过餐馆的玻璃窗，竟然看见他的好朋友在和总监一起友好就餐。小蒋当时几乎昏倒，他打电话向原来的同事证实，原来他好朋友的太太和总监是关系很好的大学同学。

为此，小蒋颓丧了好一阵子。这样就被朋友出卖了，他非常怀疑办公室里是否还有真正的友谊可言。

1. 如何识别损友

在我们生活中的缤纷世界里存在着形形色色的人群，有几种人属于损友，是断然不能交往的。

(1) 喜欢搬弄事非的人。这种人极端自私，喜欢按照自己的喜恶标准和个人利益多少来判断事物的好坏，这种人特别喜欢把道听途说的事情进行添油加醋地加工后到处传说。这种人在工作上很不适合作为重要岗位人选的，因为这种人的破坏能





量往往会超出想象。

(2) 刺探别人隐私的人。这类人的行为大致可以分为善意的和恶意的两种。善意的人往往也不知道保护别人隐私的基本道德，看到了、听到了就随口一说，也不知道事情的严重后果。而恶意者往往会在别人不经意间收集或刺探别人的隐私，这种人对别人的隐私有特别的兴趣，而且还爱好把刺探到别人的隐私作为茶余饭后的谈资，尤其是故意说一些单位领导的隐私，以极力显摆自己与领导的特殊关系，显得自己很有能耐，以抬高自己的身价。

(3) 善于阳奉阴违的人。这种人是“当面一套背后一套”，当着你的面可以把你吹捧得上天入地，而背着你又会把你说得一钱不值。这种人最能瓦解团队斗志，最能造成朋友间、同事间不团结的势利小人，因此，对付这种人的最好办法就是不与交往。

(4) 缺乏基本道义的人。不管学历有多高，受教育的时间有多长，有的人就是天生缺乏道德修养，缺乏基本的道义和礼仪。当身边的朋友遇到困难的时候，基本上是很难得到这种人帮助的。

(5) 缺乏团队意识的人。如果一个团队中有那么几个或个别人缺乏团队意识，如没有严格的作息时间，没有严密的工作计划，没有严谨的工作态度，等等。在我们为事业奋斗的过程中，每个人的团队意识和团队精神总是会影响到我们整个事业的成败。

(6) 过于自私自利的人。有的人把自己的利益看得比西瓜大，把集体和团队的荣誉看得比芝麻小。做任何事情之前首先要权衡自己的利害得失，对自己有利的事情是削尖脑袋往里钻；对无利可图的事情，不管别人怎么动员就是无动于衷。这种人习惯性地用放大镜来看别人的缺点，而对自己的缺点可以视而不见。和这种比“铁公鸡”还厉害的“糖公鸡”共事或做朋友，每次都会“粘掉你一层皮”，让你望而生畏。

(7) 缺乏知恩图报的人。“喝水不忘挖井人”“滴水之恩，当涌泉相报”，说得就是人应该学会知恩图报，学会感恩。然而，我们要千万提防那些善于过河拆桥的势利小人，因为这些人不值得我们帮助。

2. 如何保护自己

我们对于身边那些丑陋齷齪、卑鄙无耻的势利小人向来是深恶痛绝的，也没有人愿意和这类人成为真正的朋友。然而在我们的现实生活中，有时还不一定能完全避免与这类卑鄙无耻和丑陋齷齪的小人打交道，不一定能完全做好自我保护以免遭他们的暗算，不一定能完全避免自己会受到致命的恶毒伤害。因此，要避免被这类

卑鄙无耻之徒伤害，防止被这类丑陋无比龌龊透顶的小人中伤，最好的办法就是远离这类卑鄙势利的小人，不与他们为伍，不与他们共事，可事实上这是难以做到的。因此，我们还应学会如何主动应对卑鄙势利小人的八种自我保护方法。

(1) 避而远之。卑鄙无耻的势利小人经常采用“人前一套背后一套”的阳奉阴违手法，一方面千方百计地打压竞争对手，给竞争对手制造很多生存困难，另一方面又会想方设法溜须拍领导的马屁。在面对这些人时，唯一能做的就是尽量不要或减少与他们的来往，尽量避免或减少和他有工作或生活上的接触，尽量不要把自己的隐私透露给他。

(2) 坚决不能将其列入好友名单。进了一个群体，在选择朋友时千万要把结交的朋友分成“三六九等”，根据不同等级的朋友采取不同的交往方法。而对于卑鄙无耻的这类小人，千万不能将其列入核心朋友或知心朋友名单，最好是连朋友的名单都不要将其列入，只要有表面上的礼节就可以了。这样做可以防止在自己真心付出的时候受到伤害，更避免自己会遭到这类人的致命暗算。

(3) 避免与其商议重要核心问题。每个人都会有自己的隐私或者是相对重要的问题需要得到朋友的意见和建议，如果是领导更会有公事或业务上的重大决策需要事先听取意见。这时，要尽量避免让这类“成事不足败事有余”的人参与进来，他们肯定不会帮你保守秘密，他们会为了显示自己能够比别人掌握更多的核心机密而到处显摆，为显示自己与领导的特殊关系或地位而沾沾自喜；他们更会拿这些核心问题去作交易或暗使手脚以谋私利。

(4) 团队组建时坚决弃用这类人。俗话说“一粒老鼠屎会毁了一锅粥”，如果说一个团队要有战斗力，首先这个团队的每个人都应有团队精神、合作精神、奉献精神。而卑鄙龌龊之徒首先考虑的并不是团队的战斗力和团队的聚集力，他们往往更多考虑的是自己在这个团队中能够得到多大利益，他们想得最多的是如何算计同事而能让自己名利双收。有时，他们会为了自己的蝇头小利而毫不犹豫地不惜牺牲团队和集体利益，这就是这类人的可怕之处。

(5) 择机提醒领导防范卑鄙之徒。对于被领导重用的卑鄙无耻的小人，记住千万不能在领导面前直接述说其卑鄙之处，你这样做往往会收到适得其反的效果。大多数领导会认为你是在怀疑他的用人标准，是在怀疑他任人唯亲，是在怀疑他的工作能力，这是领导相当忌讳的“死穴”。有的领导还会认为你是在嫉妒和吃醋，从而怀疑你的人品人格是否存在问题，进而最终会影响到你在领导心目中的印象。最好的办法就是选择合适的机会，针对某一件没有做好的事情帮助领导分析原因，可以隐约告知领导其人在单位里的为人处事情况，如为什么得不到同事的协助等，潜





移默化地影响领导对其信任程度。

(6) 做足防火墙以防卑鄙小人破坏。对于这种卑鄙势利小人，我们心中应该有杆秤，与这类人打交道时，害人之心不可有，可防人之心不可无。对于这类人，千万要记住“为人只说三分话，切莫全抛一片心”的至理名言，在他们面前只听不说，心里时刻更新防火墙。时常提醒自己不要轻易暴露自己的真实思想，特别是对领导或朋友有什么想法，千万不能让这种卑鄙小人知道而去造谣生事和搬弄是非。

(7) 以其人之道还之于其人之身。卑鄙小人善于使用“下三滥”的招数，如造谣生事、搬弄是非、挑拨离间等，他们一般都会以你的朋友的面目出现，乘你不备“捅你一刀”。对付这种人也可以采取“以其人之道还之于其人之身”的方法，让他也尝到被人暗算的痛苦。

(8) 当面对质。当你听到卑鄙小人在散布谣言或胡说八道的时候，可以让其在散布谣言的范围内进行当面对质。这种人一般来讲比较怕有和他当面对质的，因为他也知道自己说的事情并不真实，经不起推敲考验。只要你掌握这种人的弱点，和他经过几次三番的较量，这种卑鄙无耻之徒就会领教你的厉害，以后就轻易不敢惹你了。

当然，对付这种卑鄙无耻之徒，尽量不要发生正面冲突，以免误伤自己。

第五鉴 须眉



眉早须晚，形鉴之论



七尺男儿，早眉晚须

原典

“须眉^①男子”，未有须眉不具可称男子者。“少年两道眉，临老一付须^②。”此言眉主早成，须主晚运也。然而紫面无须自贵，暴腮缺须亦荣^③：郭令公半部不全，霍骠骑一副寡脸^④。此等间逢，毕竟有须眉者，十之九也。

注释

①须眉：本章论述的内容就是胡须和眉毛。②少年两道眉，临老一付须：这两句话的意思是眉毛兴于人的青少年时期，而胡须则是在人的中老年时期才显旺相。“眉主早成，须主晚运”，说的就是这个意思。③紫面无须自贵，暴腮缺须亦荣：古人认为，面呈紫色的人，属于金形带火，属逆合，主“其贵非常”，所以脸色现紫气的人，没有胡须也能富贵。而暴腮即“燕颌”，人如有燕颌虎头，是封万户侯的贵相，所以，腮部暴突者，缺少胡须也荣显。④郭令公半部不全，霍骠骑一副寡脸：郭令公，就是唐代平定“安史之乱”的名将郭子仪。郭子仪曾任中书令，所以世称郭令公，他因平定“安史之乱”有功多次受到朝廷封赏，因而权倾朝野，名满天下，但传说他的须相不佳，因此世有“郭令公半部不全”之说。霍骠骑，即汉代驱逐匈奴的名将霍去病，霍去病曾任骠骑将军，封冠军侯，位高权重，名垂千古，但传说中他的须相也不好，所以说“霍骠骑一副寡脸”。⑤此等间逢：此等，这一类，指上文的“紫面无须自贵，暴腮缺须亦荣”和“郭令公半部不全，霍骠骑一副寡脸”。间，间或，偶然。

译文

人们常说“须眉男子”，是将须眉作为男子的代名词。事实上也的确如此，世间还没有见过既无胡须又无眉毛而能称为男子的。人们还常说“少年两道眉，临老一付须”。这两句话则是说，一个人少年时的命运如何，要看眉毛；而晚年运气怎么样，则以看胡须为主。但是也有例外，脸面呈紫气，即使没有胡须，地位也会高贵；两腮突露者，就算胡须稀少，也能够声名显达；唐朝郭子仪虽然胡须稀疏，却位极人臣，名满天下；汉代霍去病虽然没有胡须，只是一副寡脸相，却功高盖世。但这种情况，不过只是偶然碰到，毕竟有胡须有眉毛的人，十个里面有九个。





解读

本章专论须和眉。《冰鉴》以为：没有须眉不可以称男子汉。为什么这样说呢？古人以留长须为美事。苏东坡有一副浓密的胡须，以至于宋神宗有时会称他苏大胡子。其他有“美髯公”之称的人也不少，如关羽就是如此。胡须和眉毛是古人“丈夫气概”的标志，故无须眉不足以称男子。从中医学角度看，须属肾，肾属水，性阴柔而近水。故下长而生宜垂；眉属胆，胆属火，性阳刚而近火，所以上生而宜昂。

“须”因为生长的部位不同有不同的名称：生在唇上者为髭，生在唇下者为“须”，生在颐部的为“髯”。

古人认为“须”就像山川上的松柏，象征着一个人的生命力，故可显示其强弱。“须”光彩亮丽，一尘不染，生命力旺盛，“须”枯干丑陋，昏暗晦滞，生命力就衰弱了。生命力与承受力是相通的。

为什么一个人晚运和胡须有关系呢？其原因大概是这样的，大凡胡须丰满美丽者，是因为肾水旺、肾功能强。而肾旺是一个人身体健康和精力旺盛的重要原因和必不可少的条件。身体健康，精力旺盛，意志力常常也很坚定，工作起来往往得心应手。经过日积月累，到了中晚年，事业就有所成。再者，在传统社会中，以多子多孙为贵。肾是生命系统的根本，肾水旺，肾功能强，自然容易多子，多子就容易多孙，而多子多孙意味着多福，至少当时的人这么认为。所以说“须主晚运”。

眉毛的形态和分法，古书中已多有描述：柳叶眉，吊梢眉，失刀眉，不一而足。古人认为，从面部形貌看，眉毛是双眼的华盖。生理学的解释是，眉毛的功能之一是遮挡灰尘，防其落入眼睛里。眉“主贤愚之辨”，少年得志的人两道眉毛往往非常清秀，老年幸福的人胡须常常比较滋润。

从审美角度来看，眉以疏朗、细平、秀美、修长、滋润为佳，形如一弯新月。如果一个人的眉毛细软、平直、宽长，象征着一个人聪明、尊贵，身健体康而长寿。如果一个人的眉毛粗硬、浓密而散乱、促生攒缩，象征一个人愚顽，身体不健康。显而易见，眉毛的确是人之美丑的一个重要标志。少年两道眉，一个人的健康、个性、秀美、聪明、威严都通过眉毛来显示，进而可以判断其成就高低、事业成败。眉毛生得好的，显得英俊秀挺，聪明伶俐，能给人留下睿智、聪明的深刻印象。古人曾说眉是“两目之华盖，一面之仪表，且为目之彩华，主贤愚之辨”。可见眉与美密不可分。

人的眉毛、胡须都是面部的一个部分。我们不妨将面部看做一个整体，既然须和眉都是这个整体中的一个部分，那么二者就应该相顾相称、均衡和谐。眉虽主早

成，仍要有须的苗大丰美与之相称。否则难以为继，不能善始善终，即便有成，也怕是维持不了多久。再说，眉强须弱，毕竟有失匀称，面相便不和谐了——“其貌不扬”就这样形成了。

胡须虽主一个人的老来运气，但还是需要得到眉毛的照应。不然，就如同久旱的秧苗，迟迟才有雨露浇灌滋润，其果实也不会丰满。总之，须眉要相称，这是总的要术。但是《冰鉴》中又说：“紫面无须自贵，暴腮缺须亦荣。”这是为什么呢？

“紫面”之人是属于金形人，带火相，因金的颜色是白色，火的颜色是红色，紫色则是火炼之金，这是宝色。《刚柔》篇也认为：“金而合火，属逆而合，其贵非常”，因此，“紫面无须自贵”。再从生理学的角度来看，“紫面”之人一般气血充沛，性情刚烈，干什么事情都决心很大，干劲很足，往往能够成功，所以“无须自贵”。

腮是口的外辅，口属水性，腮也属水性，暴腮之人，水一定有余。从前面的论述可以知道“水多者，贵”，因此，暴腮之人即使胡须不多或不美，也可以获得富贵。

“紫面”和“暴腮”之所以“富贵”，并不是因为胡须不好，而是由于“紫面”“暴腮”弥补胡须的不足。

处世活用

眉毛是眼睛的“卫士”，是一道天然屏障，对眼睛有很好的保护作用。同时也能丰富人的面部表情，双眉的舒展、收拢、扬起、下垂可反映出人的喜、怒、哀、乐等复杂的内心活动。

1. 眉毛的光亮与浓淡

曾国藩说，眉崇尚光彩。好的眉毛表现在四个方面，即“清秀油光”“疏爽有气”“弯长有势”“昂扬有神”。也就是说，眉毛应该有光、有气、有势、有神。在这四个方面，“清秀油光”显得最为重要。通常情况下，年轻人的眉毛都比较光润明亮，而老年人的眉毛往往比较干枯而且缺乏光彩。这就是因为年轻人生命力旺盛，而老年人生命力开始衰退的缘故。

粗眉的人较男性化，性情积极而好冲动；细眉的人比较女性化，性情消极，优柔寡断。新月眉看起来漂亮，但若是男性长了这种眉毛，他的性格一定比较懦弱。此外，粗眉的人往往会得到双亲的庇护。

眉梢比外眼角长的人，会体谅别人并具有雅量，经济上比较充裕。眉毛短的人与双亲缘分较薄，夫妻之间的缘分亦极浅。





浓眉的人运气很好，不论他处于哪种阶层，他都能一直十分活跃。但如果眉行过浓的话，便会有高傲、狡猾的趋向，往往以自我中心者。相反的，眉毛稀少的人性情较稳健，知识较丰富，但这种人缺少进取心与方向性。有些人眉毛稀少，是由于秃发并发症造成的。所以，在辨眉时，也不应一概而论，要视具体情况而定。

2. 结合中医与心理学识别眉型

很久以前，我们的先人就懂得通过眉毛来看一个人的性情。《黄帝内经》中说：“美眉者，足太阳之脉，血气多；恶眉者，血气少也。”由此可见，眉毛的长粗、浓密、润泽，反映了足太阳经血气旺盛；如眉毛稀短、细淡、脱落，则是足太阳经血气不足的象征。眉毛浓密，说明其肾气充沛，身强力壮；而眉毛稀淡恶少，则说明其肾气虚亏，体弱多病。

从中医学角度来看，一个人的眉毛代表着内分泌系统和肝、肾系统的状况；而肝脏及内分泌（荷尔蒙的分泌），恰好是影响一个人性情的最主要生理因素，因此，从眉型可以看出一个人的性情好坏。

眉梢往上及眉梢往下：眉梢往下的眉毛通常被称为“八点二十”。这种眉毛的人富有同情心，热心助人，同时也是个老好人。即使受到别人的捉弄，他也不想去报复。他们做事往往善始善终。眉梢往上的人，自尊心与个性均极强，一向拒绝妥协，缺少亲和力。这一点既是他的长处，也是他的短处。当需要豪气和果断时，他能迅速地施展其手段而崭露锋芒。这种人往往会得到别人的敬仰。眉梢往上或往下的人，哪一种会获得成功呢？这要视环境与命运的要素而定，不能一概而论。

柳叶眉和一字眉：柳叶眉的人性格温柔而且有智慧，能够孝敬父母，与兄弟和睦相处。一字眉的人性格坚强，行动比较男性化。有较宽的一字眉的人具有胆识，而有较窄的一字眉的人却较固执和缺乏耐力。另外，这种人心思比较深，智慧型的犯罪者常有此种眉型。

近眼眉和远眼眉：眉毛与眼睛相距较近的人，做事较沉不住气，而且往往只见到眼前利益，而不能考虑长远。眉毛距离眼睛较远的人，性情比较温和，而且显得气宇轩昂。

眉间宽与眉间窄：左右两眉的间隔较宽的人，较稳重而且长寿，因为他肚量大、视野广，对任何事情都不会过分计较。而印堂狭窄的人却恰恰相反。

眉毛的排列：眉毛按同一方向排列而又有光泽的人非常幸运，为人也十分诚实。如果眉毛排列非常紊乱，生长的方向又不一致，这种人言行不一致，大都是伪善的人。

3.眉毛的“动作”透露心理信号

眉毛也具有表情的功能，能较充分地展示我们内心深处的感情变化。眉毛不仅可以防止汗水和雨水滴进眼睛里，更重要的还是能传递肢体语言。每当我们的感情改变，眉毛的形状也会跟着改变，这可以称为“眉毛的动作”。眉毛的动作所产生的重要信号有以下几种。

(1) 低眉。当人们受到侵略的时候通常呈现出这种表情，因为这是一种带有防护性的动作，通常只是要保护眼睛免受外界的伤害。

(2) 皱眉。皱眉可以代表很多种不同的心情。例如：惊奇、错愕、诧异、怀疑、否定、无知、傲慢、希望、疑惑、不了解、愤怒和恐惧等。

皱眉的情形包括防护性和侵略性两种。防护性的皱眉只是保护眼睛免受外来的伤害。但是光皱眉还不行，还需将眼睛下面的面颊往上挤，眼睛仍睁开注意外界动静。这种上下挤压的形式，是面临外界攻击、突遇强光照射、强烈情绪反应时典型的退避反应。至于带有侵略性的皱眉，其基点仍是出于防御，是担心自己侵略性的情绪会激起对方的反击，这与自卫有关。

眉头深皱的人，一般都是很忧郁的。他们基本上是想逃离目前所处的境遇，但却经常因为某些原因不能如此做。如果一个人大笑的同时皱眉，说明这个人的心中其实是有轻微的惊恐和焦虑，他的眉毛泄露出明显退缩的信息。虽然他的笑可能是真的，但无论他笑的对象是什么，都给他带来了相当的困扰。

(3) 眉毛一条下降、一条上扬。这样的形态所传达的信息介于扬眉与低眉之间，一般表示一个人激动的同时又有恐惧的心理。而眉尾斜挑的人，心理通常处于怀疑的状态，因为扬起的那条眉毛就像提出的一个大大的问号。

(4) 打结的眉毛。一般是指两条眉毛同时上扬及相互趋近。这种表情通常预示着严重的烦恼和忧郁，比如一些患有慢性疼痛的患者就会经常如此。而急性的剧痛产生的是低眉而且面孔扭曲的反应。

(5) 闪动的眉毛。眉毛先上扬，然后在瞬间再降下来，这种闪动的快速动作，是看到熟人出现时的友善表情。

(6) 双眉上扬。如果一个人在谈话的过程中将双眉上扬，则表示出一种非常欣赏或极度惊讶的神情。

(7) 单眉上扬。一条眉毛上扬，通常表示不理解、有疑问的意思。

(8) 眉毛迅速上下活动。这样的动作和闪动的眉毛很类似，一般说明一个人的心情愉快，内心赞同或对你表示亲切。

(9) 眉毛完全抬高。这表示出的是一种他“难以置信”的神情。





- (10) 眉毛半抬高表示他“大吃一惊”的神态。
- (11) 眉毛半放低。一般这样的动作都用来表示他“大惑不解”。
- (12) 眉毛全部降下表示的是他“怒不可遏”的状态。
- (13) 眉头紧锁表示这个人的内心深处忧虑或犹豫不决的状态。
- (14) 眉梢上扬这表示有喜事降临的意思。
- (15) 眉心舒展表明这个人的心情坦然，处于愉快的状态中。

三国中的英雄刘备是个“少须眉”的形象。在古代，胡子和眉毛稀少的男子被人认为是没有男子汉气概。

当年攻取西蜀时，刘备曾与刘璋在涪县相遇，刘璋部下张裕脸上长了不少胡须，刘备曾这样拿他开玩笑：

“我从前在老家涿县，那地方姓毛的人特别多，县城东西南北都是毛姓人家。”县令说：“诸毛怎么都绕涿而居呢？”张裕回敬说：“从前有人做上党郡潞县县长，迁为涿县县令，调动之际回了一趟家。正好这时有人给他写信，信封不知道如何题署好，如果题‘潞长’，就漏了‘涿令’；题‘涿令’，就漏了‘潞长’，最后只好署‘潞涿君’。”张裕借“潞”为“露”之谐音，讽刺刘备露嘴无须。

后来张裕归附刘备。他对天文、占卜都很精通，曾劝刘备不要取汉中，说取汉中于军不利。刘备不听，出兵攻取汉中，想证明张裕预言不准。张裕又私下向人泄露“天机”，说魏文帝黄初元年刘备将得益州，九年后将失去益州。刘备不忘当年受辱，借机要杀张裕。诸葛亮问张裕犯了什么罪，刘备说：“芳兰当门而生，不得不锄去。”

后来，刘备找了个借口，把张裕杀了。

虽然刘备在对张裕的问题上表现得心胸狭窄，但张裕因说话尖酸刻薄，对刘备的胡须大加讽刺，不懂得维护刘备的尊严而最终招来杀身之祸，也值得后人对此吸取教训。

在现代职场交往中，也要考虑到传统观念对男人胡须的潜在影响，不要对同事或上司的胡须妄加评论。

眉毛中隐藏的学问

原典

眉尚彩，彩者，梢处反光也^①。贵人有三层彩，有一二层者^②。所谓“文明气象”，宜疏爽不宜凝滞^③。一望有乘风翔舞之势，上也；如泼墨者，最下^④。倒竖者，上也；下垂者，最下^⑤。长有起伏，短有神气^⑥；浓忌浮光，淡忌枯索^⑦。如剑者掌兵权，如帚者赴法场^⑧。个中亦有征范，不可不辨^⑨。但如压眼不利，散乱多忧，细而带媚，粗而无文，是最下乘^⑩。

注释

①眉尚彩，彩者，梢处反光也：尚，崇尚。彩，光。梢，指眉毛的梢部。反光，是指鸟兽，特别是珍禽异兽羽毛末梢浮现的一层绚丽鲜艳的光彩。这光彩是生命力的显现。这几句话是说，眉毛崇尚光彩，而所谓光彩，就是眉毛的末梢部闪现出来的亮光。②贵人有三层彩，有一二层者：眉三层，指的是眉毛根处一层，中处一层，梢处一层。“三层彩”是最好、最难得的，非伟大、卓越、杰出之人不能有。有一二层者，意思是说，有的人只有两层彩，有的只有一层彩，人的高贵之等级就是由“彩”的层数来区分：三层者最贵，两层者次之，一层者又次之。③所谓“文明气象”，宜疏爽不宜凝滞：人类进入文明时代后，身体毛发的减少是显著的特点，这是文明气象的具体体现，也是人类进步的标志。疏爽，疏密有致，清秀润朗。凝滞，指凝结厚重，呆滞浓密。④一望有乘风翔舞之势，上也；如泼墨者，最下：一望有乘风翔舞之势，意思是远远地望去，像风在乘风翱翔，如龙在乘风飞舞。指眉毛显得生动有神。如泼墨，即像一团泼散开的墨汁。⑤倒竖者，上也：下垂者，最下：倒竖，就是“倒八字眉”。这种眉有势、有神、有气、威武刚猛，主人刚强坚毅，有积极进取之心，故为“上”。下垂，即“八字眉”。古人认为，这种眉无势无神，猥琐丑陋，主人性格怯懦，为人卑鄙低下，故为“最下”。⑥长有起伏，短有神气：长有起伏，即“弯而有势”。古人认为，眉平直如箭而没有起伏变化的人性格急躁，好强斗狠，所以，眉毛切忌过于平直。短而有神，古人认为，眉应该昂扬有神，短的话，其神就不易显现，所以这里强调“短而有神”。如果眉毛短又没有神的人，则往往孤贫夭折，同样不吉。⑦浓忌浮光，淡忌枯索：浮光，就





是虚浮之光，古人认为，眉毛浓了却虚浮泛光，缺少生气，是阴气太盛的缘故。枯索，即枯干的绳子。古人认为，这种眉无势、无神、无光、无气，是火将化为余烬，将熄灭之形象，不吉利。⑧如剑者掌兵权，如帚者赴法场：掌兵权，就是统领三军，贵为将帅。赴法场，其意思是有杀身之灾。⑨个中亦有征范，不可不辨：个中，里面，其中。征范，迹象，预兆。⑩但如压眼不利，散乱多忧，细而带媚，粗而无文，是最下乘：压眼不利，指眉毛过长，以至于压迫、遮盖住了眼睛，使目光显得晦涩、昏暗。细而带媚，指眉形过于纤细又带有媚态，这样的眉相表示其人阴柔太过，阳刚不足，多操贱业。粗而无文，指眉形粗壮宽阔而没有文秀之气，“媚”是过柔之相，柔多于刚，而“文”是刚柔并济，文秀柔美之相。“粗”则是刚太过，容易导致粗野俗陋。若有“文”加以补救，仍不失为好相。

译文

眉毛的高贵之处在于有光彩，所谓的光彩，就是在眉毛梢部闪闪地出现一抹亮光。富贵的人，在他眉毛的根处、中处和梢处共有三层光彩，当然有的只有两层，有的只有一层。通常所说的“文明气象”指的就是眉毛要疏密有致、清秀润朗，不要呆板厚重，又浓又密。远远一望，像两只凤在乘风翱翔，像一对龙在腾空起舞，这就是上佳的眉形。如果像一团散浸的墨迹，则是最下等的眉形。双眉倒竖，呈倒八字形，这是好的眉形。眉毛下垂，呈八字形，是下等眉形。眉毛如果长得较长，就应该有起有伏；如果长得比较短，就应该昂然有神。眉毛长得比较浓，切忌上面浮起一抹浮光；如果眉毛比较淡，切忌形状像一条枯干的绳子。双眉如果像两把锋利的宝剑，必将成为统领三军的将帅，而双眉如果像两把破旧的扫帚，恐怕将来会有刑杀之灾。另外，眉毛还有各种各样的其他迹象和征兆，不可不认真地加以辨识。但是，如果眉毛过长并压迫着双眼，使目光显得迟滞无光；眉毛散乱无序，使目光显得忧劳无神；眉形过于纤细并带有媚态；眉形过粗过阔，使其缺乏文秀之气，这些都是属于最下等的眉形。

解读

通过眉去识人，这是古人常用之手法。

古人对“眉”的表述比较有意思：什么叫“眉”？眉就是因为“媚”而得名，是两目的“华盖”，颜面的“表仪”。眉细平而阔，秀丽而修长，此人必定聪明；如果眉毛粗而浓，逆而乱，短而整，此人必定凶顽。眉毛超过眼睛的人富贵，短得盖不住眼睛的人缺钱……

古人还对眉毛进行了各种分类，对其属性进行论述，分出了佳眉和次眉，等

等。现将眉分为 24 种略作介绍：

1.轻清眉

此眉清而修长，眉尾略散，不枯不乱。

2.尖刀眉

此眉粗而含混，眉头斜上，形如尖刀。

3.短促秀眉

此眉短促而清秀，漆黑生光。

4.八字眉

此眉眉头高，眉尾低，左右分列，形如“八”字。

5.螺旋眉

此眉状如螺旋，根根弯曲。

6.龙眉

此眉稍细，略向上弯曲，整体浓秀清雅。

7.疏散眉

此眉眉短而薄散，稀疏而参差。

8.罗汉眉

此眉毛短而杂乱，整体局促宽疏。

9.扫帚眉

此眉眉头细起，渐粗渐阔，至眉尾则一散一收，整体状如扫帚。

10.小扫帚眉

此眉顾名思义，和扫帚眉属于一类，二者的区别是：这种眉较扫帚眉粗而浓，宽而短。但毛略细，尾向上。

11.剑眉

此眉修长而文秀，其形如剑。

12.柳叶眉

此眉稍粗，眉尾弯，尾部呈不规则角状，整体形如柳叶，看起来浑浊而实际清秀。

13.交加眉

此眉粗而浊，双眉连接在一起。

14.虎眉

此眉粗而清长，眉毛向上，显得威风凛凛，不可侵犯。

15.狮子眉

此眉粗浊而有威仪，形肥直，毛较粗。





16.鬼眉

此眉粗长而压眼，前窄而后宽，杂乱无致。

17.卧蚕眉

此眉清秀弯长，眉头眉尾稍细，眉中略粗。

18.新月眉

此眉清秀而修长，眉尾向上似拂天仓。

19.一字眉

此眉首尾均等，清朗平直，形如“一”字。

20.清秀眉

此眉清秀弯长，眉尾微翘，眉毛细长。

21.前清后疏眉

此眉清秀修长，眉尾疏散而略呈三角形。

22.太短促眉

此眉短伸不秀，疏散无致。

23.单薄眉

此眉疏短而单薄，眼睛长得较长。

24.间断眉

此眉色黄毛疏，既淡且断，眉中有勾纹。

古人对眉毛有四条要求：

- (1) 有势，即所谓“弯长有势”。
- (2) 有神，即所谓“昂扬有神”
- (3) 有气，即所谓“疏爽有气”。
- (4) 有光，即所谓“秀润有光”。

一个人的眉毛如果符合这几项要求，那当然是好的眉形。这样的眉毛既反映了其身体健康，看上去也很漂亮。在这四个条件之中，以“有光”最为要紧。如果眉毛有光，就有如珠宝熠熠生辉；如果没有光，就像珠宝黯然失色。而所谓的“光”，就是本章所强调的彩，就是眉毛末梢泛起的那一些油亮之光。所以在本章开门见山地提出“眉尚彩”。



处世活用



通过眉毛我们可以看出人们的品性。有以下类型眉毛者，需多注意提高自己的

品性修养。

1. 交连眉

两条眉毛的眉头有力地连结起来，则成为交连眉。如果是一双既粗且浓又“杂乱”的交连眉，它的主人很可能是一个较容易失去理智的人。

2. 黄薄眉

若眉毛生得太过稀疏浅薄，且眉毛颜色不是乌黑色，而是棕色或咖啡黄色，这便是黄薄眉。

黄薄眉的人，做事时容易不念亲情、友情和爱情，且攻于心计，利害得失之心较重。

3. 交加眉

所谓交加眉，是在眉的中间或尾部另叉开了一条眉毛，有点像个“叉子”，又像两条眉毛交加在一起，有这样眉的人，往往性格飘忽不定。如果是女性，则在感情上的离离合合较多。

4. 杂乱眉

眉毛杂乱，对眉形的副作用较大。眉毛一杂乱，任你眉形怎样有势，眼睛如何好，也将从整体上破坏眉眼的美感。杂乱眉毛的人，做事往往会弄巧成拙。如果眉毛生得很杂乱，且眼神涣散，则性格往往会复杂而矛盾，精力往往都花在胡思乱想或自相矛盾之下。

5. 重压眉

重压眉即眼眉特别粗浓，而且眉低压目。

因为生理关系，男性的重压眉往往要比女性的重压眉粗大一些。就女性来说，若这位女性的眉毛比一般女性的眉毛粗浓而且压目的话，便算是“重压眉”了。

有这种眉的人，个性非常容易急躁的，又欠缺自信心，因此很多时候，他做事会凭一时兴起，却因为没有十足把握而使事情最终弄得一团糟。

如果“重压眉”再加上“杂乱眉”，这种人的个性便会显得鲁莽，很易因一时鲁莽而把事情弄到不可收拾的地步。因此有重压眉的人必须小心自己的行为，不可太过轻率处事才好。

6. 扫把眉

“扫把眉”的形状就有如扫把一般，头尖尾散，即眉头尖细而眉尾散碎是也。眉头太尖细的人，往往疑心较大，又爱跟人勾心斗角，较欠缺容人之量，而且容易胆小和心虚，因此他们在日常生活中很容易招惹小人，在互相猜忌下，其人便难得半日的安宁畅快了。





有上述眉毛的人，常会运气不佳，处处受制于人，这很大程度是由于他们性格上的缺点导致的，只要改好性格，也会使自己的机运得以改善的。

眉毛占人的面部的面积很小，看眉识人，只是识人的一种简单方式，不可迷信，将眉毛作为唯一评判人的标准。否则，难免陷入以偏概全的错误中。

❧ 职场活用 ❧

一份工作的好坏，不仅与自己所从事的职业性质有关，也与单位的上司与老板的性格有关。那么，如何探查上司或老板的性格呢？通过眉毛来观察不失为一个好办法。

眉形完整无缺，眉毛的颜色有光泽，即眉清眼秀型的老板，较明理宽厚，善于处理好与员工的关系，也不会对员工斤斤计较。

眉短于眼、眉粗浓、眉毛杂乱倒逆、眉棱骨凸出或眉毛压眼者，皆属于性情急进之辈，办事作风较为粗犷，不拘小节，说话比较直截了当，在对待员工关系上面，较为理智，不太善感情用事而决断力较强。

眉形佳，分析能力强，眉细的人喜计划。眉长于眼、眉毛细而整齐、眉弯如月、双眉距离或眉眼距离宽者，做事比较有计划，不喜欢急进冒险，属于后发制人的人。

当然，眉形不是一个人性格的决定性因素。如果你有这种想法的话，你就陷入迷信的思维方式了。人的修养的提升，性格中的不良因素会随之改变。因此，在职场中，对上司和老板的观察也要用发展的眼光来看，而不能局限于他脸上那两条眉毛。

须眉之间的玄妙关系

原典

须有多寡^①，取其与眉相称^②。多者，宜清^③、宜疏^④、宜缩^⑤、宜参差不齐^⑥；少者，宜光^⑦、宜健^⑧、宜圆^⑨、宜有情照顾^⑩。卷如螺纹，聪明豁达；长如解索，风流荣显^⑪；劲如张戟^⑫，位高权重；亮若银条，早登廊庙^⑬，皆官途大器^⑭。紫须剑眉，声音洪壮^⑮；蓬然虬乱，尝见耳后^⑯，配以神骨清奇，不千里封侯，亦十年拜相。他如“辅须先长终不利”“人中不见一世穷”“鼻毛接须多晦滞”“短髭遮口饿终身”，此其显而可见者耳。

注释

①寡：少。②称：合适，相当，协调，匹配。③清：不浑浊，就是清新干净，明快利落。④疏：疏朗有致，不丛杂淤塞，即疏爽明朗。⑤缩：指不直不硬，不散不乱。⑥参差不齐：指有长有短，长短配合得当，而不是乱七八糟，散乱不整齐。⑦光：不枯涩干燥，润泽清秀。⑧健：刚劲康健，有生气。⑨圆：圆润生动，不呆滞。⑩有情照顾：胡须与其他部位如眉毛、头发等相均衡，使整体趋于和谐一致，宛如彼此有情，互相照应。⑪长如解索：解索，就是断裂或磨损后的绳头，其绳身多小曲。风流，喜好女色而不淫邪。⑫劲如张戟：劲，刚健有力。张，张开。戟，古代的一种兵器，在长柄一端装有金属枪尖，枪尖旁边还有月牙形锋刃。⑬亮若银条，早登廊庙：亮，鲜明清新，润泽有光。廊庙，庙是王宫的前殿和朝堂，又称太庙；廊，就是宫殿四周的走廊，这是古代皇帝和群臣商议朝政的地方。后来，用庙廊或廊庙来代指朝廷。登庙廊，指人居高官。⑭皆官途大器：官途，仕途，官场。这句话是说，以上这几种须髯的人，将来是官场上的大材大器的人物。⑮紫须剑眉，声音洪壮：紫须，胡须的颜色为紫色。剑眉，指眉形秀而长，如剑，一脸正气，刚正不阿，有威严使人畏服，又文秀让人亲近。古人认为，“紫须”配“剑眉”，再加以洪亮雄壮的声音，是金形得金局，这种面貌的人大贵。⑯蓬然虬乱，尝见耳后：蓬然，蓬松的样子。虬，古时传说中的带角的小龙。虬乱，像虬的须那样坚挺而散乱。尝，曾经，有的时候。古人认为有这种须形的人气宇轩昂，威德兼备。





译文

胡须，有的人多，有的人少，无论是多还是少，都应该与眉毛相和谐，相匹配。胡须多的应该清秀流畅，疏爽明朗，不直不硬，并且长短分明有致。胡须少的，就应该润泽光亮，刚健挺直，气韵十足，并与其他部位相互照应。胡须如果像螺丝一样弯曲有致，这人一定聪明，目光高远，豁然大度。胡须细长，像磨损的绳子一样到处是细弯小曲的，这种人生性风流倜傥，却没有淫乱之心，将来一定能名高位显。胡须刚劲有力，如一把张开的利戟的，这种人将来一定当大官，掌重权。胡须清新明朗，像闪闪发光的银条，这种人一定会年纪轻轻就成为朝中大臣。总之，以上这些都是宦途官场上的大材大器的人物。如果生就一抹黑中透红的胡须，眉毛如利剑，声音洪亮粗壮，胡须像虬须那样蓬松、劲挺、散乱，而且有时还长到耳朵后边去，这样的胡须，再有一副清爽的精神和英俊的骨骼，即使封不了千里之侯，也能当十年的宰相。其他的胡须，如辅须先长出来，终究没有好处。人中没有胡须，一辈子受苦受穷。鼻毛连接胡须，命运不顺利，前途黯然。短髭长大了而遮住了嘴，一辈子都要忍饥挨饿，等等。这些不良的胡须，是显而易见的，这里就不详细论述了。

解读

本章专门论述的是胡须，对胡须的要求也是相称与相合这一原则。相称，指形体各部位之间相互顾盼、相互协调，显得匀称、均衡，使整个形体呈完美的样子。相合，指合五行形局，若合五行正局则为上等的相貌，反之则为下等的相貌。“金不嫌方，木不嫌瘦，水不嫌肥，土不嫌矮”等，均合五正局，为上等的相貌。

有的人胡须多，有的人胡须少，胡须的多少与相貌的好坏没有必然的因果关系。不管是多是少，都必须与眉毛相称。眉毛多，胡须也应该相应地多些；眉毛少，胡须也相应少些为好。只有这样，才称得上是好的相貌。

为什么胡须的多少、有成或无成与眉毛的关系如此之大呢？

这是因为：其一，眉毛和胡须都是人体的毛发，属于同类，应该协调；其二，眉毛和胡须都位于人的脸部，都是男性面部的主要组成部分；其三，胡须与眉毛，取其水火既济或未济之义，也就是胡须和眉毛相协调为既济，不相协调为未济。而这三点都服从一条原则，这就是相称或相合的原则。

胡须多者要求“清”。“清”就是清秀、清雅、清爽、清朗，就是不浊、不俗、不丑、不乱。还要求“疏”，“疏”就是疏落、疏朗、疏散，就是不杂乱，不淤塞。还要求“缩”，“缩”就是弯曲得当，不直、不硬。胡须多者还要求“参差不齐”，

就是有长有短，长短配合得当，力戒整齐划一，截如板刷。

这种具有多、清、疏、缩及参差不齐的胡须，不管眉毛是多是少，都能和眉毛相称。如果眉毛“多”，这种胡须可以与之形成一定的反差；如果眉毛“少”，这种胡须又可从“神”上与之相一致。所以《冰鉴》上说：“多者，宜清、宜疏、宜缩、宜参差不齐。”

胡须“少”者要“光”。“光”的意思就是不枯、不涩，就是胡须要润泽，有光亮。胡须“少”者还要“健”，“健”就是不弱、不萎，不寒、不薄，就是要求刚劲、挺拔。“少”者要求“圆”，就是不滞、不呆板，要生动而飘然。胡须“少”者还要求“有情照顾”，即与头发、眉毛相称。也就是《冰鉴》所说：“宜光、宜健、宜圆、宜有情照顾。”

由此可见，这对“多者”和“少者”提出的“四宜”要求，其依据和标准，就是相称原则。眉毛的四个条件是“弯长有势”“昂扬有神”“疏爽有气”“秀润有光”，其中“弯长”“昂扬”“疏爽”“秀润”是因主体的不同而提出的具体要求和标准。也就是说，眉毛长要“弯长”，眉毛短要“昂扬”，眉毛浓要“疏爽”，眉毛淡要“秀润”，而“有势”“有神”“有气”“有光”不但是各种各样的眉毛的共同要求和通行标准，就是对于人体的其他部分都是适用的，当然也包括胡须。

《冰鉴》中列举了六种上佳的胡须，这六种胡须分别是“卷如螺纹”“长如解索”“劲如张戟”“亮若银条”“紫须剑眉，声音洪壮”“蓬然虹乱，尝见耳后”。

“卷如螺纹”是指人的胡须有如大河奔流之势，在汇合之处或转弯的地方形成漩涡。有此胡须之人心胸宽广、高瞻远瞩、胆识过人，所以《冰鉴》说此种人“聪明豁达”。

“长如解索”是指人的胡须如同江河之水一样源远流长，波涛起伏，又像解开的绳索一样有小曲。有如此胡须之人比较喜好美色，虽然风流倜傥但不淫乱，所以《冰鉴》说此种人“风流显荣”。

“劲如张戟”是指人的胡须有如两军对阵，有剑拔弩张之势。有如此胡须之人被认为有魄力、有胆识、有作为，将来必然成大器。所以曾国藩说这类人必然“位高权重”。

“亮若银条”是指人的须相像生命刚刚形成，生命力十分旺盛，气色润朗，一片勃勃生机。具备这样须相的人文秀多才，超凡脱俗，因此“早登廊庙”。

当然，这四种须相不一定能决定某人“聪明豁达”“风流显荣”“权重位高”“早登廊庙”，但至少有一点可以肯定，这四种须相都是身体健康的表现。





处世活用

胡须是男性特有的标志，是男性美的不可分割的组成部分，是男人阳刚之气的重要体现。男人留胡须，有时更能表现出男人成熟的魅力。中国古代就有许多长着漂亮胡须的男人，像关羽，人称“美髯公”。那一把胡子，让人觉得他飘逸果敢、威风凛凛。其人骑在赤兔马上，美须与战袍一同飞扬，手持青龙偃月刀，风驰电掣一般，取上将首级如探囊取物，被看做中国的战神。

很多人认为，男性蓄胡须代表着他不愿被人看透，希望借用胡须来掩饰自己，使自己变得神秘。事实果真如此吗？男性蓄胡须真能让人无法看清吗？如果我们留心观察，会发现男性选择蓄胡须，以及选择的胡须长度、样式其实都是自我内心的一种展示。

一般来说，蓄胡须的男士几乎都是爱美之士。很多男士的胡须都经过精心打理，很少看到顶着一圈纠结的胡须且邋邋不堪的男士。这些男士如此注重胡须，不外乎以下几种心理：有的觉得胡须令自己更酷、更帅气；有的想借此掩饰脸部缺陷；年轻的男士蓄胡须多半是为了让自己看起来更老成；上了年纪的男士则是为了遮住皱纹。

胡须是一个男士爱美之心的展现，也是这个男士个性心理的展示。有的男士蓄胡须是为了展示自己的叛逆性格或者艺术气质，这种情况多出现在娱乐工作者和艺术工作者身上。那个以创作《唐璜》而天下闻名的诗人拜伦，就有两撇特别迷人的胡须，就是这两撇胡须迷倒了许多女子，让拜伦生前死后留下风流浪子的艳名。这样的例子还有许多。比如托尔斯泰笔下的安娜·卡列尼娜，这位美丽的少妇爱上的那位军官渥伦斯基，也是两撇小胡子，大有男人风度。我们当然不必去评论其人品的优劣，只是从外表看，那样的胡子特别有男人味。

留在下巴上的络腮胡子，同样也有显示威严的意思。有些国家的领导人，就喜欢借助胡子来树立形象。有意思的是，不管是中国的传说故事，还是外国的魔幻作品，那些法力无边的人一上场，总是留着一下巴的漂亮胡子。显然，突出的胡子也能表现男性强烈的自我主张和刚毅性格。不过，也有的男性虽然蓄胡须，性格却非常懦弱，缺乏个性，喜欢人云亦云。这种类型的人，多半是想将他不敢表现自我的性格，用蓄胡须的行为来进行弥补。

男人的胡须是男人个性的一种表现。男人与男人在胡须的生长方面往往是不一样的，这其中有许多遗传的因素。有的人是络腮胡，可以留出像马克思那样的大胡

子；有的人是短须，适合留出两撇迷人的小胡子；有的人是髭须浓密，适合留出一部山羊胡。这些不同的胡须，可以让男人有不同的个性：有的豪迈，有的清朗，有的睿智，有的深沉，有的热情，有的凝重，有的轻灵，有的风趣。

当然，那些懒散、不重外表的人留着不清爽或肮脏的胡须，也不是什么不可理喻的事情。如果这种事情发生在一个爱整洁的人身上，你就该关心一下他了。

成语“司马昭之心，路人皆知”，指的是三国末期司马懿的儿子司马昭要夺曹魏政权的野心，已被天下人知晓。这里要说的是司马昭的一个得力助手，叫魏舒。魏舒年少时，迟钝质朴，不爱讲话，乡里人都不看好他。他叔叔魏衡，有名当世，也不看好他，让他去守水磨房。

魏舒口不善言，但不以为意，也不因此自弃或报复、心怀别念。唯有太原王义认为魏舒是个人才，经常鼓励他，并救济许多钱财，魏舒也不推辞。到了40岁，魏舒仍不得显扬才华，只为别人做点参谋工作。后因机缘，他以凑数的身份参加一个会议，魏舒容范闲雅，娓娓而论，举座皆惊。时人推荐他到司马昭处。一谈，司马昭“深器重之”，拜为相国参军。里外小事，还不见其才华。凡有兴废大事，众人不能处理的，魏舒都能理得清清楚楚，断得明明白白，见解多出众人之上，于是世人共服。

据传，魏舒的胡须就不多，但是有“光、健”的特点。他40开外，还给人当参谋，如非大气在胸中，也许早已心灰意冷、聊度一生了。

所以，《冰鉴》中所介绍的通过胡须识人的种种标准，在实际的识人鉴人的过程中，还是需要辩证地加以理解、掌握和运用。



第六鉴 声音



辨声听音，察言观人



闻其声如见其人

原典

人之声音^①，扰天地之气，轻清上浮，重浊下坠。始于丹田^②，发于喉^③，转于舌，辨于齿^④，出于唇，实与五音^⑤相配。取其自成一家，不必一一合调^⑥，闻声相思，其人斯^⑦在，宁^⑧必一见决英雄^⑨哉！

注释

①声音：声音有两种，一种是物体碰撞，震荡发出来的声音，一种是由发音器官发出来的，这里所谓的“声音”，指的是人体内的发音器官受腹内气流的震动而发出的声响。但是这里的“声音”还包含着内在精神。听到声音的人能够从中听出更多的东西。②丹田：指人体脐下一寸半至三寸的部位。曾国藩认为声音的气是从这里发出来的。其实发声之气是肺部发出来的。③喉：这里是就人体的部位而言的，声音实际上不是发生于喉，而是发生于“声带”。④辨于齿：意思是在牙齿这里发生清浊等变化、分野。⑤五音：即宫、商、角、徵、羽五音。五音之中，宫属土，商属金，角属木，徵属火，羽属水。五音的具体特征是：宫声沉厚，商声和润，角声高畅，徵声焦烈，羽声圆急。古人认为，“人之察五行之形，其声亦有五声之象”。所以，分辨五声必须与人的形体的五行特点结合起来，进行对应的考察。古人还认为，声音的五行属性与人的形体的五行属形和特征相符合便是吉祥、富贵、良善，否则便是不吉。⑥合调：与五音相合。⑦斯：助词，无义。⑧宁：难道。⑨决：分辨，判断。

译文

人的声音，跟天地之间的阴阳五行之气一样，也有清浊之分，清者轻而上扬，浊者重而下降。声音起始于丹田，在喉头处发出声响，至舌头那里发生转化，在牙齿那里分出了清声和浊声，最后从嘴唇发出声来，这一切都与宫、商、角、徵、羽五音密切配合。观人识人的时候，听到人的声音，要去辨识其独具一格之处，不一定要求完全与五音相符合，但是只要听到声音就要想到这个人，这样就会闻其声而知其人，也不一定见到他的庐山真面目才能看出他究竟是个英才还是庸才。





解读

曾国藩承前人之说，希望从声音的角度去观人识人，认为人禀天地五行之气，其声音也有清浊之分，清者轻而上扬，浊者重而下沉，由是清者贵，浊者贱，他还把“声音”分解为“声”和“音”，从不同的方面去考察人。其实，中国古代就有通过声音识人取人的事例。

《大戴礼记·少间篇》记载商汤通过声音取人的事。《文王官人篇》“六征观人法”有“听声处气”的方法。刘邵《人物志·九征篇》也介绍过通过声音取人的方法。

《文王官人篇》指出，天地最初的元气产生了万物，万物产生之后产生了各种声音。声音有的混浊、有的清脆，有的柔和、有的刚烈；有的佳美、有的丑恶；而清脆、柔和、刚烈、佳美、丑恶。这一切都是源于声音本身。该书认为：心性华丽夸诞之人，声音流宕发散；心性柔顺贞信之人，声音柔顺而有节制；心性乖戾的人，声音嘶哑而丑恶；心性宽缓柔顺之人，声音温和而又美好，贞信之气中正简易，仁义之气舒缓和悦，智能之气简练番备，勇雄之气雄壮直率。该书相信，听人发出的不同声音，就可以判断此人的气质类型。

《礼记·乐记》有这样一段话：

凡音之起，由人心生也。人心之动，物使之然也。感于物而动，故形于声。声相应，故生变。

这里说的是声音与人的性格之关系。对事物由感而生，必然表现在声音上。人外在的声音随着内心世界的变化而发生变化，所以内心之气，变成声音表现出来。声音不但能表现气，还能与内心相呼应。《逸周书》等书总结出了以下条款：

内心平静声音也就心平气和；

内心清顺畅达声音就清丽嘹亮；

内心渐觉得意声音就会偏激；

内心不诚实的人，说话的声音支支吾吾，这是心虚的表现；

内心诚实可信的人，说话时，声音清脆，节奏分明，这是心中坦然的表现；

内心乖戾之人，心怀鬼胎，声音阴阳怪气，非常刺耳；

内心宽宏柔和之人，声音温柔和缓，细水常流，不急不徐。

古书《论声》对声音有专门的研究，并直接把声音与人的富贵贫贱联系起来，本是无稽之谈。但是声音与人的性格、地位、经历、修养等的确存在着十分密切的关系。一个说话威严之人，不大可能是社会上的小痞子；说话中气十足之人，身体

一定健康；说话有礼有节的人，内心修养一定不浅；那种唯唯诺诺的人，恐怕难免处于一个俯首帖耳的地位……

古人历来比较重视声音，认为声音是考察人物的一个组成部分，在深入观察和研究的基础上，按照阴阳五行的原理，把声音分为：

金声：韵长清音响，远闻完润则贵，破则贱。

木声：韵条达，初全终散，沉重则贵，轻则贱。

火声：韵清冽，条畅不濡，圆润而慢则贵，焦破而急则贱。

水声：韵清响急长，细则贵，重浊则贱。

土声：韵厚重，源长响亮，远闻则贵，近细则贱。

这就是古人所谓的“人禀五行之象，气声亦具五行之象”。虽属玄虚之说，“凡贵者皆优美之声，凡贱者俱难闻之音”，但不能一概而斥之。

古人还把声音分成一些类型，把人的性格、命运等与之联系起来，其要者如下：

“佳声”：声音清冷如涧中流水；声音响亮如瓮中之响；声雄身小；声清而圆；声坚而亮；声缓而烈；声急而和……

“恶声”：“雌雄”声，大小不均；“罗网”声，干暴不齐；声音太轻，断事无能；声音如破，做事不成；声音昏浊，运气不佳；声音太低，鲁钝无知；声音太柔，性格怯懦；声音太刚，谨防损寿；声如破锣，小心家财；男人女声，性格轻浮；女人男声，缺乏温柔……

以上所说的这些都是闻声辨人的内容。

实际上，现代生理学和物理学已经证明，声音的生理基础由肺—气管、喉头—声带、口腔—鼻腔三大部分构成。声音发生的动力是肺，肺决定气流量的大小，音量的大小主要由喉头和声带构成的颤动体系决定，音色主要取决于由口腔和鼻腔构成的共鸣器系统。声音是物体震动空气而形成的，声音是听觉器官——耳的感觉。声音的音量有大小之分，音色有美丑之别，另有音高、音长之分。

“始于丹田”句，作者认为，声音中上佳者，应是始发于“丹田”（丹田是道家修炼气功的术语，在人脐下三寸处）中的。发于丹田的声音经胸部直冲声带，再经由喉、舌、齿、唇，发出的声音与仅用胸腔之气冲击声带而来的声音，气度不一样，节奏不一样，效果也有悦耳与沙哑的差别。发于丹田的声音沉雄厚重，韵致远响，这是肾水充沛的征象，由此可知其人身体健壮，能胜福贵。同时，丹田之气冲击声带而来的声音洪亮悦耳、柔致有情、甜润婉转，给人舒服浑厚的感觉。

不好的声音，则是发于喉头、止于舌齿之间的根基浅薄的声音，给人虚弱衰颓





之感，显得中气不足，这也是一个人精神不足、身体虚弱、自信心不足的表现。

人们的声音，由于健康状况不同、生存环境不同、先天禀赋不同、后天修养不同等而有所区别。因此，声音不但在一定程度上反映着健康状况，还在一定程度上表现人的文化品格——雅与俗、智与愚、贵与贱（这里指人格修养）、贫与富。既然如此，那么声音便和人的命运（过去和现在的生存状况，未来的生存前景）有一定关系。这种关系可能是过去经验的回忆，也可能是现实生存状况的反映，也可能预示着未来。但如果硬要以人的声音来判人的命运，当然是不科学的。曾氏在本段尾又说道，“不必一一合调”，那自是又有不合规律一说了。重要的还在于“闻声相思”，一个“思”字，说明闻声识人不可呆板行事，得视具体情况而定。

《冰鉴》中所讲的是由人的音质和音色来判别人的命运，如能结合人的语言共同断之，应更全面。语言是思维的结果，由语言可以发现一个人思维方式的特点，这对一个人行事做法有重要影响，甚至是决定性的影响。

❧ 处世活用 ❧

闻声辨人，浅层次的理解，是指听到一个人的声音（不仅仅是说话的声音，也包括脚步声、笑声等），就能知道他是谁。前提必须是对此人的声音很熟悉，一般在朋友、亲人之间才能辨别，这只是辨别人的身份。更进一个层次的理解，是由声音听出一个的心性品德、身高体重、学历身份、职业爱好等。这是一个很复杂的判断过程，既有经验的总结，又有灵感的涌动，必须具备丰富的知识、复杂的经历和极高的悟性，并依从于生活的逻辑。

声音可细分为声与音两个概念，既可由声来识人，又可由音来识人，但在实际运用中，多是由声和音两者同时来识别人。

春秋时期，郑国有个大臣叫子产。一次，他外出巡察，突然听到从山那面传来了妇女悲恸的哭声。随从们看着子产，听候他的命令，准备救助。不料子产却下令将那哀哭的女人抓来。随从不敢多问，依令而行，将那妇女带到子产面前。原来这位妇女正在新坟面前哀哭她的亡夫。常言道，人生有三大不幸。一是少而丧父，这叫“孤”；一是中年丧夫，这叫“寡”；一是晚年丧子，叫“独”。这位痛哭的妇人中年丧夫，可谓可怜，而子产为什么还要抓她呢？

子产解释说：“听此妇人哭声，没有哀恸之情，反蓄恐惧之意，怀疑其中别有隐情，所以将她抓来审问。”

审问的结果是：此妇人与人通奸，将其丈夫谋害而死。

由此可见，子产的闻声辨人之术的确是很高明的。孔子也深谙此道，似乎技艺比子产还要高超。虽然孔子讲过“以貌取人，失之子羽；以言取人，失之宰予”，但他在以外貌声色取人上，实在是有过人的天分。

《孔子家语》中讲到一个故事。孔子在回齐国的途中，听到非常哀切的哭声，对左右讲：“此哭哀则哀矣，然非哀者之哀也。”继续往前，碰到了那个哀哭的人，孔子下车询问，知道他叫丘吾子，问起他为什么哀哭，丘吾子长叹一声，说道：“我一生有三大过错，至今年老才深深觉悟到，但追悔莫及，因此痛哭。”

当孔子追问丘吾子痛悔的原因时，丘吾子说：“我少年时喜欢学习，周游天下，竟不能为父母双亲送终，这是一大过失；我为齐国臣子多年，齐君现在骄横奢侈，失天下人心，我多次劝谏都不能成功，这是第二大过失；我生平交友无数，深情厚谊，不料到后来都绝交了，这是第三大过失。我为人子不孝，为人臣不忠，为人友不诚，还有何颜面活在世上？”说完便投水而死。

丘吾子的三悔，在今天的社会里，已是较难重现的古士高风，而孔子的识人之能，由此而流传后世。

以上是由声音的内容，识辨出一个人心中的事情，构成闻声辨人的一个部分。闻声辨人，还可以判断一个人的心胸、职业、身高等情况。人的声音就像人的心性气质一样，没有相同的。通过人的声音的确可以判断人的心性气质，这是没有问题的。但是，由于人的听觉器官和悟性的限制，很多人缺乏这种分辨的能力。只有那些经验丰富，悟性很高的人才会得心应手。



子产





“声” “音” 之辨

原典

声与音不同^①。声主“张”，寻发处见；音主“敛”，寻歇处见^②。辨声之法，必辨喜怒哀乐；喜如折竹，怒如阴雷起地，哀如石击薄冰，乐如雪舞风前，大概以“轻清”为上。

注释

①声与音不同：在现代生理学和物理学意义上，“声”与“音”是同一概念，本质并没有什么不同。古人在考察人物时，则认为“声”与“音”不同，开口之初所发出的声音谓之“声”，此时声带振动紧张而激烈；口的动作停止之后，声带已经松弛下来，声音仍在空中回响，留下袅袅一段余韵，这就是所谓的“音”。②声主“张”，寻发处见；音主“敛”，寻歇处见：张，张扬，可理解为声由声源处产生，并离开声源开始向外传播的状态。见，这里作听见讲。敛，可理解为声音离开声源向外持续传播的过程。歇，止。这四句话的意思是：声来自发音器官的启动，可以在发音器官启动的时候听到它，此时振动紧张而激烈；音来自发音器官的闭合，是声在空中传播的余响，在发音器官闭合的时候听到它。

译文

原典大意为：“声”和“音”似乎是密不可分的，其实两者是有差别的，是两种不同的事物。“声”产生于发音器官的启动之初，是空气振动初期的状态，可以在发音器官启动的时候听到它；“音”产生于发音器官闭合之时，是“声”在空气中传播的浑响状态，可以在发音器官闭合的时候感觉到它。辨识声优劣高下的方法很多，最重要的是要从辨别他人感情的喜怒哀乐中去细加鉴别。欣喜之声，宛如翠竹折断，其声清脆悦耳；愤怒之声，宛如平地惊雷，其声豪壮强烈；悲哀之声，宛如石击薄冰，其声令人心碎凄切；欢乐之声，宛如雪花在风中飘舞，其声宁静轻柔。这些“声”都有一个共同的特点——轻扬而清朗。

解读

曾国藩继承前人之说，相信人察天地之气，所发出来的声音有清浊之分，可以

表现出“贵”“贱”，可以判断一个人的命运。

通过声音辨别人的心情状态，已是无可怀疑的共识。在古人鉴别人才的智慧中，“声”与“音”是有区别的。

声主“张”，寻发处见。声是气息冲击声带、造成空气振动而成的。这时气息冲击力强，是突发爆破式的，空气受振频高，发音器官最紧张，因此效果强烈，听着清晰有力，是一种张扬的状态。

音主“敛”，寻歇处见。声爆破产生之后，空气受振动状态持续在空中传播，出此而产生音，此时发声器官振频已经减少，发音器官也已松弛。也就是说，音是声在空中传播的状态，是声的余韵，也就是人们常讲的余音绕梁、荡气回肠的状态。音是一种持续连环的状态。

从生理、物理和语言学上讲，“声”和“音”的意义都是相同的，没有本质的区别。开始发声时所发出的声音与结束发声时所发出的声音，在听觉上是否有所差别，还需另当别论。

声音是气流冲击声带，声带受到振动后引起空气振动而产生的，是一种生理现象，也是一种物理现象。人具有社会属性，所以人的声音又结合了人的精神和气质的属性。古人认为，心动为性——“神”和“气”——性发成声。意思是说，声音的产生依靠自然之气（空气），也与内在的“性”密不可分。声音又与说话者当下的心理活动密切相关，大小、轻重、缓急、长短、清浊都有变化，这与人的特性也是息息相关的，这就是闻声辨人的基础。

人的声音是各不相同，每一个人有一种声音。但是，没法分出如此多的类型，于是只能十分草草地分为：有的洪亮，有的沙哑，有的尖细，有的粗重，有的薄如金属之音，有的厚重如皮鼓之声，有的清脆如玉珠落盘，字正腔圆……有的人身材矮小，声音却非常洪亮，即日常所说的“声如洪钟”；有人生得高大魁梧，说起话来却细声细气，甚至是有气无力……

概括起来说，声音的音量有大小之分，音色有美丑之分，还有音高、音长等之分。一个人所发出的声音是否优美动听，应该考虑音量大小是否合适，音色搭配是否恰当，还要看配以许多非言语之因素。

通过声音辨别人的心态是有一定道理的。有一本叫作《灵山秘叶》的书，说了这样四句话，很有借鉴的价值：

察其声气，而测其度；
视其声华，而别其质；
听其声势，而观其力；





考其声情，而推其征。

“声气”与声学里的音量相近，“声华”与声学里的音色相近。“声势”是从声音效果上而言的，音量大，“声势”就大，“声势”大“力”就大，反之亦然。“声情”就是“情”，就是声音表达出来的“情感”。

这短短的四句话 32 个字包含着这样几层意思：一，通过察看声音蕴含着的气是否充沛，可以测知这个人的心胸和气度；二，通过察看声音的音质是否优美协调、悦耳动听，可以测知这个人的兴趣爱好和品质。这里“协调”的重点在于“和谐”，而不以悦耳动听为唯一标准。三，通过“声势”的大小，可以测知这个人的意志刚强与否。声势雄壮的，意志力必然刚强，坚定有力；声势虚弱的则意志软弱，缺乏主见。四，声音中包含着情感，通过声音可以知道这个人时下的精神状态。如可分为“如泣如诉”“如怨如慕”，或“慷慨陈辞”“声如洪钟”等。

一个人的喜怒哀乐一定会从“声气”“声华”“声势”和“声情”中表露出来，这是任何人也掩饰不了的。人的喜怒哀乐之情，必会在声音中有所体现，即使人为掩饰，也会有些特征。这是观察人物内心世界的一个可行途径。同时结合眼神、面色、说话态度的变化来考察，准确度更高。辨别声音，必须考察喜怒哀乐之情。《冰鉴》对喜怒哀乐作了描述性的说明：

“喜如破竹”，令人欣喜的声音就像青竹折裂那样清脆悦耳，充满了天然柔和协美之动感，而无尘世人为聒噪的污染。这样的声音有自然淳朴之美，不虚饰，不造作，是真性情的坦率表露，自然大方，不俗不媚，有雍容华贵之神态。

“怒如阴雷起地”，愤怒时，突然爆发出来的洪亮的响声，如雷霆震于空中，击在地上，气势豪壮，强劲有力，但以“阴”盖头，则强劲而不躁不滞，反而呈容涵大度之态，而不是带破坏性的五雷轰顶之势。

“哀如石击薄冰”，哀恸时，声音如同薄冰破碎时发出的。薄冰虽然容易破碎，但发出的声音却清脆明亮，不散不乱，不聒不噪。虽有悲苦之象，但是不峻不急，不厉不烈，有“发乎情，止乎礼”之势。

“乐如雪舞风前”，雪飘风起，一空银蝶，玉树琼枝，冰天雪地，这是古人常见之冬日雪景。人高兴的时候，借助音乐伴舞，声音如雪花漫舞，轻而不狂，美而不淫，飘而不荡，奔而不野，轻灵飘逸，潇洒自若，美不胜收。

以上四种，声情并茂，淳朴自然，清脆明朗，就是曾国藩对喜怒哀乐的比拟，被认为是声之“佳音”。

处世活用

古书里面还有这样的记载，不仅人发出来的声音可以用来观察和了解人，而且被人调弄、敲击或演奏出来的声音也可以用来识人。

《吕氏春秋·季秋·精通篇》记载：一天晚上，钟子期突然听到击磬之声，感到十分悲伤，便派人把击磬之人请来，问道：“你击磬的声音为什么那样令人悲伤呢？”击磬人回答：“我的父亲不幸杀人而被处死，母亲因此被罚给公家酿酒，我被罚给公家击磬，我三年没有见到母亲了！我一直在想怎样才能赎回母亲，但一点办法也没有，我自己也是公家的财产，因此心中十分悲伤。”钟子期十分感慨地说：“伤心啊！伤心啊！人的心不是臂膀，臂膀也不是木椎和石磬，但是人的心里伤心悲痛，木椎、石磬都会产生感应！”

这算是比较神奇的了。

从演奏音乐、击鼓击磬去观察人的心性气质，准确性还是很高的。但是由于这些声音的细微变化和复杂性，一般人很难把握罢了。

隋文帝杨坚年老时，政事也有所懈怠；又废杨勇，立杨广为太子，天下从太平滑向多事之秋。后来杨坚下诏行新乐，并说：“民间音乐，流僻日久，弃其旧体，竞选繁声，宜加禁约，务存其本。”就这样看来，这其实本不是坏事，与孔子删诗成 305 篇，定天下音律有共同之意。但是，当时监管天下音乐的官员万宝常听到新乐后，却泣不成声，说：“乐音淫厉而哀，天下不久将尽！”当时四海昇平，天下稳定，所有听到此话的人都不以为然，以为这只不过是艺术家的狂想。

后来到杨广继位，天下大乱，不久，隋朝也灭亡了，万宝常所言具验。

万宝常听的是音乐，而能以此断天下之大事，与闻声辨人同理，但其中的奥妙，却不是一般人所能理解和掌握的了。

职场活用

从某种程度上来讲，一个人的内在的东西可以通过声音表现出来。比如我们要表现一个勇武豁达之人，常用声如洪钟来描述。所以，人的声音在不经意中就反映其特质和品性。我们在加强声音修炼的同时，其实也在进行个人修为的训练。我们先人在这方面积累了很多有益的经验。当然，时代不一样，可能得出的结论会有所偏差，但是仍然可以作为我们在职场中识人的参考。

一个内心宁静、平和的人，表现在声音上就会是安详、平缓、纯净之声。相





反，如果一个浮躁、不安的人，其声音一定是烦杂的，带有噪音的，让人不安。

一个内心清静、顺畅的人，其表现出来的声音一定会流畅、通顺，语气连贯而平滑。

一个内心丰富、充实的人，其声音就会雄浑、圆润，具有婉转之音。

一个内心宽容、温和的人，其声音往往温柔、和缓，像平地的流水，平缓而又流畅。

一个内心不诚实的人，他说话会零零落落、支支吾吾、唯唯诺诺、前言不搭后语，说话的逻辑性存在问题，闪烁其词。

而一个内心诚信的人，说话的声音清脆、节奏明快，语气连贯，一气呵成。不会因为思考而断断续续。

一个卑鄙、阴险的人，说话的声音阴阳怪气，声音刺耳难听，让人听起来很讨厌。

声音的美好反映了心灵的美好。作为职场中人，可以此作为识别职场同事、领导人品和为人的一个参考。

原典

声雄者，如钟则贵，如铎则贱^①；声雌者，如雉鸣则贵，如蛙鸣则贱^②。远听声雄，近听悠扬，起若乘风，止如拍琴，上上^③。“大言不张唇，细言不露齿”，上也^④。出而不返，荒郊牛鸣^⑤；急而不达，深夜鼠嚼^⑥；或字句相联，喋喋利口^⑦；或齿喉隔断，啾啾混谈^⑧；市井之夫，何足比数^⑨？

注释

①声雄者，如钟则贵，如铎则贱：声雄，声充满刚健激越之气。如钟则贵，钟声洪亮沉雄，激越悠远，充满阳刚之气，故“贵”。如铎则贱，铎声轻薄浮泛，散漫焦躁，阳刚之气过盛，阴柔之气全无，失去平衡，故“贱”。②声雌者，如雉鸣则贵，如蛙鸣则贱：声雌，声充满阴柔文秀之气。“雉”，野鸡，鸡鸣清朗悠扬，柔中有刚，故“贵”。如蛙鸣则贱，蛙鸣声嘶力竭，喧嚣空洞，故“贱”。③远听声雄，近听悠扬，起若乘风，止如拍琴，上上：近听悠扬，即有雌声之致。起若乘风，声发出的时候悠悠扬扬，如乘风飞动，悦耳愉心。止如拍琴，声收敛的时候，像高明的琴师在一曲终了时手法优雅地将琴一拍那样雍容自如。④大言不张唇，细言不露齿，上也：大言不张唇，此为体健气足、谨慎稳重之象，故为“上”。细言不露齿，此为精神清爽、文秀干练之象，故亦为“上”。⑤出而不返，荒郊牛鸣：出而不返，就是声散漫虚浮，没有余韵。荒郊牛鸣，是说像荒郊蛮野之中的孤牛哀鸣。⑥急而不达，深夜鼠嚼：急而不达，急急切切，咯咯吱吱，声不畅达。深夜鼠嚼，像夜深人静的时候老鼠偷吃东西发出的声响。⑦字句相联，喋喋利口：字句相联，语无伦次，言语局促，一句紧跟着一句。喋喋利口，说话没完没了又声急嘴快的样子。⑧齿喉隔断，啾啾混谈：齿喉隔断，声音不畅，口齿不清。啾啾，本为鸟鸣声，这里是啜嚅的意思。啾啾混谈，吞吞吐吐，含混不清的样子。⑨市井之夫，何足比数：市井之夫，即粗鄙庸俗之人。数，气数，也可理解为排列。

译文

如果“声”刚健激越，像大钟一样宏亮沉雄，那就是高贵；像铎声那样轻薄浮





泛，就属卑贱。如果“声”文秀温润，像雄鸡啼鸣那样清朗悠扬，就是高贵；像田蛙鸣叫那样喧嚣空泛，就属于卑贱。从远处听，其声刚健激越，充满了阳刚之气；从近处听，其声温润悠扬，充满了阴柔之美，起声之时如乘风飞动，悦身愉心；止声之时如琴师抚琴，雍容自如。这是声中之最佳者。俗话说：“高声畅言却不张大嘴巴，低声细语却不露出牙齿。”这是声音中的较佳者。发出声之后，散漫虚浮，缺乏余韵，就像荒郊旷野中的孤牛之鸣；发声之后，急急切切，咯咯吱吱，断断续续，就像老鼠在夜深人静的时候偷吃东西；说话的时候，一句接着一句，前言不搭后语，语无伦次，没完没了，而且嘴快气促；说话的时候，口齿不清，吞吞吐吐，含含糊糊，这几种说话之“声”，都属于市井之人的粗鄙俗陋之声，没有什么能够与以上各种“佳”声相比的地方！

解读

钟响与锣鸣都属于雄声，充满了阳刚之气，是因为其声音粗壮，气势宏大。钟声宏亮而沉雄，其声远播，余音缕缕不绝，能悦耳而赏心，所以为“贵”；而锣声则声裂音薄，荒漫沙嘶，余韵全无，刺耳裂心，所以为“贱”。

鸡啼与蛙鸣，都属于雌声，即阴柔之声，声音轻细，如旷野闻笛。然而“雉”声清越悠长，声随气动，有顿有挫，抑抑扬扬，悦耳动听，所以为“贵”；而“蛙”声则聒聒噪噪，喧嚣嚎叫，声气争出，外强内竭，刺耳裂心，所以为“贱”。

从以上可知，无论雄声还是雌声，都有贵贱之分。凡是人们感觉上觉得优美之声，皆可进入“佳音”之列，反之则为“贱音”。

“远听声雄”，是说其声有山谷回响，表明其心胸气魄宏伟，性情豪放；“近听悠扬”是说其声如笙管之婉转，如春莺之鸣唱，表明其人必神采飞扬；“止如拍琴”，表明其人必闲雅冲淡，雍容自如。以上皆为“声”之最佳者，所以定为“上上”。

所谓声如钟如锣，如雉鸣如蛙鸣都指的是音色。音色无论宏亮还是低沉，都以纯正为佳。何谓纯正？即不刺耳，无杂音。高亢者如黄钟悠扬，而无裂耳之感；低沉者似鞞鼓远至，而无沙哑之嫌；激越者如鸣笛乍起，而无裂帛之憾；清脆者似琵琶轻送，而无嘈杂其间。

音色刺耳如尖刀者为人偏激，开口沙哑似破锣者胸无丘壑，如此，人人皆唯恐避之而不及，命运当然不济。

音色无论宏亮还是低沉，总以中气充沛为佳。气若悬浮，声同游丝者，或是先天体质欠佳，或因后天酒色过度，终是丹田无力之人。体质欠佳，则精力不足、神

色犹疑、性格怯懦，难有一呼百应之雄伟气势，成就也必难。

“大言不张唇”（严格地说，这是不可能的，应该是“大言却不大张唇”）是谨慎稳重、学识深厚、养之有素的表现；“细言若无齿”，表明其人温文尔雅、精爽简当、成熟干练。以上为“声”之佳者，所以定为“上”。

荒郊旷野，一牛孤鸣，沉闷散漫，有声无韵，粗鲁愚妄之人，其“声”大抵如此；夜深人静，群鼠偷食，声急口利，囁囁吱吱，尖头小脸之人，其“声”与此相似；至于“字句相联，喋喋利口”，足见其语无伦次，声无昂扬，其人必幼稚浅薄，无所作为；“齿喉隔断，嗜嗜混谈”，足见其吞吞吐吐，不知所云。其人必怯懦软弱，一事无成，以上“声”相，当然属于下等。

无论是荒郊牛鸣还是深夜鼠嚼，无论是喋喋利口还是嗜嗜混谈，讲的都是节奏。节奏是就发音的缓急轻重而言。心平气和者，必温和和缓，不紧不慢；狭隘偏执者，必由低到高，由缓而促，调门步步升高，声势咄咄逼人；胸有成竹者，必铿锵有力，掷地有声；心胸叵测者，必阴阳怪气，断续高低，并辅以附耳低语，贴脸呼气之举动。

始强终弱，必是心虚胆怯、正气不足；喋喋不休，原本鼠目寸光、见识无多；言语句读不分，为人必然乏味；讲话断续如阻，前面多少坎坷！

在听人音色节奏时，笑声是需要特别引起注意的。笑声要悦耳动听，缓起缓落，有始有终。声如裂帛，戛然而止者，必然狡诈险恶；喉如雌雄，咕咕不停者，恐是心地幽隐，祸心包藏，皆不可不提防之。

在曾国藩看来，声音是一个人内在品性的外在体现，什么样的品性对应什么样的声音，这似乎是很难改变的。

❧ 处世活用 ❧

人类有自己的语言，这是人类和动物相区别的主要特征之一。人在说话时，是在进行思想的交流，同时也是心理、感情的流露。其中，语速的快慢、缓急直接体现出人类的感情状态和心理特征。

《春秋左氏传》记载了这样一个故事：鲁昭公二十八年，伯石刚生下来的时候，子容的母亲去告诉婆母说：“大伯母生了一个儿子！”婆母正准备去看望，刚走到厅堂时，突然听到了伯石的哭声，婆母便掉头而回，说：“这小子的声音像豺狼一样，狼子野心昭然若揭，羊舌氏的家族恐怕要毁在他手里了！”于是再也没有去看望伯石，而后来杨食我（即伯石）果然帮助祁盈消灭了羊舌氏宗族。





又有史书记载：楚国司马子良生下儿子越椒，子文说：“这孩子长得虎臂熊腰，而发出的声音如同豺狼一般，如果不杀掉他，将来他一定毁掉若敖氏家族！”子文的预测后来也被证实。

《晋书·桓温传》记载，桓温生下来不满七天，太原人温峤看见桓温说：“这孩子骨相奇特，容貌非常，再让他哭一声看看！”等听到桓温的哭声，温峤便说：“这孩子长大了要成为一个英雄！”后来桓温果然以雄武之才专擅东晋朝政，这都是有名典故。

听声察音尽管不是以准确地全面地看清一个人，但是我们大家都熟知的事实是：男人生性气质刚强，所以声音就舒缓粗壮；女子生性气质柔和，所以声音就温润和蔼；年龄大的人心力已衰耗殆尽，所以其声音就松弛和缓；而婴儿幼童心气充实饱满，所以其声音就迅疾爽脱，其他的以此类推，也可以大致了解了。

下面介绍一下闻“声”识人的一些技巧：

女高音的感情比理性重些，大多数是属于浪漫主义的人，是恋爱至上主义者。

女低音讲求技术，是能够抓住对方心理活动的现实类型的人物。

男高音为人和善，是怀有善意类型的人，此外，他们的个子往往不会太高，大都是属于六头身型的人。

男中音的个性比较冷静，是属于慎重的实务型人。此外，男中音的人，是讲求情调的热情者。男中音与女中音有相互排斥的倾向。

男低音可以说是人格圆满型的人。男中低音的人大多头脑清晰，他们虽然不太具有男子气概，却非常诚实，往往不会结帮成派。女性所发出的声音为合成音，这类人往往浪漫史很多。

女性低沉而富有魅力及湿润的声音，有人说此类人会有多次的恋爱史，有再婚的可能性。

不论男女，如果发声嘶哑，他的一生很可能会极为辛劳。这种人大都缺乏维生素C，如果加以补充，他们沙哑的声音将得矫正。

男性声音中混杂有女性声音的人，这种人很可能是薄幸之人，此类人会被女性所抛弃，而使得他名声受到损害。

无论男女，声音无力，语尾听不清楚的人，不论做什么事情，都不一定获得成功。

通常在讲话时显得非常悲观，这类人不论男女，往往难成大器。

在说话中，语气不该中断而中断，讲话不连贯的人，很可能有潜在的疾病。

在与人对话时，口几乎不张开，而且发音不明了的人，往往会碰到很多障碍，职业也多发生变动。

男人在发音时像猫叫一样，口与腹部的振动不一致，此种人很可能言行不一。一个人如果有诚意，他说话的声音绝不会像猫叫一样。说话像猫叫的人，往往是不会讲真话的。假如他的话无半点虚假，也是与他个人的利益完全一致的情况下，才会有这种表现。

向人说话时，好像缺乏爱敬之意，同时很唐突的人，不论男女，假如不是很粗野，便是很害羞，否则就是非常淳朴，或是刚毅木讷之人，他们看起来虽然马马虎虎，却十分有人情味。

由脐下丹田所发出声音的人，通常较为诚实，不会阿谀逢迎，是位道地的实行家。

说话时高声尖叫的人，往往是位理论家，当他慷慨激昂时，容易有歇斯底里的现象发生，他虚荣心很强，缺乏诚实感。

说话时声音响亮，语句明朗的人，较容易取得成功。

讲话时声音较低，同时嘴唇两侧有唾沫，也就是口沫横飞的人，很可能是精力过剩，浪费型的人。他很可能非常注重外表而爱好名声，同时也是个喜欢矫揉造作的人，如果他的体力好，与你约定的事情一定会去实现；如果他身体不健康，他虽然夸下海口，可是最后还是不了了之。

说话时嘴角歪的人，心中想的与说的通常不一致，对事物往往不会由正面去进行考察，这种人内心较圆滑。

在说话时，目光不看对方的人，表示他心中不坦然，不是心虚，就是撒谎。这种人讲话也是有气无力的。

曾国藩所言声音之贵贱尽管有其道理，但也不可一概而论，否则有失偏颇。不过，从人的话语中听出人的个性特征，倒是有可能的。

罗萱，字伯宜，湘潭人。父汝怀，道光十七年（1837）拔贡，曾任芷江学训导，候选内阁中书，以学行闻于时，著有《湖南褒忠录》。罗萱生有夙慧，工诗文书法，能传其父学。为诸生，屡列优等。倡导经世之学，领湖南诗坛风骚数十年。著名的封疆大吏贺长龄，以“家风不可及”闻名遐迩的新化邓显鹤、沈道宽对他都很器重。

曾国藩奉命办团练，招揽人才之时，“湘乡奇伟非常之士，……肩相摩，指相望”。罗萱是最早应募到曾门的人之一。传说当时每天都有百十人到营中报名，曾国藩一一召见，问询长短，稍有才能的人都留了下来。一天，曾国藩已召见多人，倦极不见客。正在似睡非睡时，忽听外面有吵声，起身向窗外一望，但见一位身材不高，只穿一件单衣的青年人（罗萱）被守门人拦住。青年人声音朗朗，气质非凡，但任凭他怎样讲，守门人仍不放行。青年人也不气馁，大有不见曾国





藩不罢休的气势。正在僵持之际，曾国藩推门而出，并喊住守门人，对罗萱说：“听君的声音爽朗圆润，必是内沉中气，才质非凡之人。”遂将罗萱引入上宾之位，两人叙谈起来。随后，曾国藩立即决定让罗萱掌管书记，日常文牍往还的工作也一并交给了他。

曾国藩率湘军东下时，罗萱以亲老欲辞。但曾国藩写信请他入府，并说：“今专足走省，敬迓文旆，望即日戒涂，惠然遄臻，无为曲礼臆说所误。蟾蜍裹沙而不行，於菟腾风而万里。士各有志，不相及也。千万千万！祷切祷切！”咸丰五年（1855）曾国藩入南昌，重整水师；后进屯南康，设置楚师三局，制造弹药武器，又设船厂，建南湖水师。时年四月，罗萱随曾国藩经吴城入南康。

咸丰五年至咸丰六年间，是曾国藩处境最困难的时期。戎马倥偬，而客居江西，兵饷皆不宽足，又受太平军石达开部不时攻袭，常常是停泊船上，不用说安生休息，性命也时有不保。为了取得朝廷的信任，还必须经常奏报军中缓急。而罗萱上马操剑，下马走笔，兼具文武，形影不离，是难得的人才。曾国藩每有上疏，罗萱皆操笔如流。有时“警报骤逼，势危甚”，罗萱也“甘心同命”。罗萱还时常调节诸将之间的矛盾，使各当其意以去。咸丰六年，翼王石达开入江西，攻陷瑞、临、袁、吉、抚、建诸郡，省城孤悬。罗萱领湘军三千人攻建昌，城即破，但太平军援军忽至，都司黄虎臣战死，城未攻下。于是曾国藩又令其攻抚州，将至，又得知曾国华、刘腾鸿等自鄂援江攻瑞州，曾国藩又令他自抚州赴瑞州合攻。在瑞州，罗萱与刘腾鸿等与太平军展开了殊死战，八战皆捷，取得了瑞州战役的胜利。曾国藩坐镇瑞州后，罗萱以久在军中，遂向曾国藩乞假归湘中。

罗萱是喜欢贡献才智又不愿仕进的人。回到家乡后，本想专心读书，以写作终其生。可是，地方大员及同乡亲朋不断召其入幕，他均婉言谢绝。同治七年（1869）十一月，既是同乡挚友又很钦佩罗萱的黄润昌奉命入黔，与记名布政使席宝田会同镇压起义。黄润昌再三请求，罗萱入军营掌文案，兼理营务处。每日白天出外领队作战，夜晚笔削奏牍。

黄润昌原受曾国荃的赏识，咸丰九年（1859）被召入安徽军营。次年，在攻复安庆中，黄润昌成功地策动了程学启反叛，后帮李鸿章立足上海。咸丰十一年，又招抚皖南太平军。同治三年，因随攻金陵，加布政使衔。

黄润昌得檄令已是腊月，黔省极为寒冷，罗萱到营后随即开赴清溪。清溪是原邓子垣的军所。安营扎寨后，罗萱和黄润昌设水师，作战守，作大举进攻的准备。湘军进入黔境后，先后攻克铜仁、遵义等五郡，而南路进攻受阻。同治八年（1870）三月，黄润昌、罗萱遇伏战死。黄润昌年仅29岁，罗萱年43岁。

罗萱貌温雅，文翰流美，而性极恬淡，从军十余年，不趋安营利，亦不图仕进，至死还是个知府。著有《仪郑堂文笺注》二卷，《粤游日记》一卷，《蓼花斋诗词》四卷。

罗萱一世英名，曾国藩凭声识人果然不差。





音由心生，辨音识人

原典

音者，声之余也^①，与声相去不远，此则从细处曲中见直^②。贫贱者有声无音，尖巧者^③有音无声，所谓“禽无声，兽无音^④”是也。凡人说话，是声其散在左右前后者，是音。开谈多含情，话终有余响，不唯雅人，兼称国士；口阔无溢出^⑤，舌尖无窈音^⑥，不唯实厚，兼获名高。

注释

①音者，声之余也：这里所谓的“音”，如前所述细微的地方去辨别声与音的是非曲直，即差别。其实就是声的余韵。②从细处曲中见直：这里指从细微的地方可以分辨出来。③尖巧者：就是伪装虚饰的人，这种人圆滑世故、八面玲珑，行事往往小心谨慎，说话慢声细气，所以给人的感觉和印象是只有“音”而无“声”。④禽无声，兽无音：是说鸟鸣要耍呢喃，绵曼而无壮气，属于“无声”者，兽吼嗽突兀，粗野而不文雅，属于“无音”者。⑤口阔无溢出：口阔，嘴宽大。溢出，指声未动而气先出，说话粗声大气。⑥舌尖：指说话轻巧流利。窈：通“佻”，轻佻，即轻浮而不严肃。

译文

原典大意为：“音”是声在空气中传播的余波、余韵。“音”跟“声”的差别并不大，要从细微的地方才可以分辨得出来。贫穷卑贱的人说话只有“声”而没有“音”，显得粗野而没有文采；圆滑尖巧的人说话则只有“音”而没有“声”，给人一种虚饰做作的感觉；俗语所说的“鸟鸣无声，兽叫无音”，指的就是这种情形。一般人说话，只不过是一种声响散布在前后左右的空气中而已，只有“声”而没有“音”。谈话的时候，如果一开口就情动于中，而音中又饱含着情，话说完了声音还在空中回响，这样的人不只是温文尔雅的人，而且可以称得上是社会名流。如果说话的时候，即使口阔嘴大，但是声气不乱发乱出，口齿伶俐，却又无矫揉造作，这不仅表明这个人自身素养深厚，其人还会获得盛名隆誉。

解读

《冰鉴》要分开“音”“声”这个东西，这是比较玄虚的。开始的声音叫“声”，此后的声音叫“音”，“音”是“声”的余响，细细地加以品味，仍然是能够找出其细微的差别来的。举个例子来说：一口大钟，用木棒去敲击，此时所发出的响动叫“声”，而此后钟仍在“嗡嗡”作响，这时在空中传播的就叫“音”。完好无损的钟与稍有裂口的钟声音有差别；甚至两口质地完全一样的钟也有差别，如果能够认真加以区别的话，同一口钟，不同时间敲击而对于听钟声的人来说，也会产生差异。因此，凭借声音可知道人的心性、能力。这其中不可确定的因素太多了，因此能够掌握其中真谛的人就少而又少了。我们认为，一般人是无力做到这一点的。但是，声音总能或多或少地反应出人的一些信息来。因此，我们有必要去研究，不要因为我们无力做到精益求精，可靠性不高而放弃这种探索，只是应该从简单到复杂，从初级到高级，从“声音”再过渡到“声”、“音”。

由于声的振频、强度不同，音在空中传播的余响效果会有一定程度的差异，这是音色的表现。音有音高、音长、音强、音色、音质的差别，声乐是要专门研究的。

贫贱者有声无音，尖巧者有音无声。这个论断正确与否，值得商榷。有声无音，即是讲气息冲击声带，发出声响，却在空中没有什么余响，相当于是枯涩单调的声音，没有浑响效果。有音无声，指气息冲击声带，却没发什么声音，仅在空气中有余响。这从物理声学上是讲不通的。因此说，仅凭声音的高低悦耳，而不与语气、语势、话语的内容相结合，是不能够正确鉴别人才的。

禽无声，兽无音。《冰鉴》以动物作类比，补充说明有声无音者贫贱，有音无声者尖巧。从事理来看，阳春三月，草长莺飞，百鸟争鸣，春雨婉柔，增天地美色。百鸟齐鸣，嚶嚶婉婉，啁啾啾啾，这是悦耳动听的声音，但对行事立功的人来讲，总觉得绵曼之气有余，豪迈雄壮之气不足，这是有音无声的缘故。而荒山旷野，大漠草原，朔风劲草，丛林万千，狮吼狼嚎，野兽出没，森气弥漫，惊骇突兀，虽然豪气干云、威猛肃杀却是刚猛有余、曲折婉转之意不足，这是兽无音的缘故。用在人身上，有音无声的傲气不足，骨气不足，刚气不足，因此多为贫贱所困；有声无音的婉转不足，柔情不足，血性不足，因此多属尖巧无情残忍之辈。

人在讲话的时候，声音随空气振荡而四方传播，弥散在前后左右，以正前方为信息发射源。开谈多含情，话终有余响，这种话语谈势，是高人国士的风范。人以情为主，凡事多能兼顾情理，又不违事理，这种处世原则是一种标准，能两兼其美





丘吉尔

的人当然可以得到大家的称赞和拥护。晓之以情，动之以理，也就是这个意思。这种人的话，普通老百姓爱听，因为他们能从开口含情之中辨出情的真假，情绪的感染力是可以在课堂和演讲中明显感觉到的。讲话完毕，余音绕梁，荡气回肠，听者心摇神驰，久久不能停住受讲话者所牵引的思绪，这种深入人心的效果是情绪感染力的极致状态。希特勒与丘吉尔在这方面可谓旗鼓相当。希特勒在第一次世界大战之后，偶尔发现自己的声音很能感染人，因此开始了发疯似的政治煽情。

丘吉尔仿佛是上帝派下来专门对付希特勒的，是他遏制住了希特勒屠杀的脚步，他同样有天生感染人的演讲才能。是他的声音，鼓舞了英国人民度过了200年来最黑暗的一段日子。

口阔无溢处，口宽阔，但在讲话时，并不漏风，先有声，后传音，声气相投，不散不乱，这是修养功底深厚者的讲话状态，反之则是粗声大气，粗俗不堪，有这样的行为态度的人自然难登大雅之堂。从江湖中冲战出来的英雄豪杰，虽然身上粗野气很重，但他们豪气干云的英雄气概占了主导，虽有草莽气，仍不失英雄本色。话又说回来、这种草莽江湖气，会在事业一步步的拓展之中，随着接触人物种类的增多，交际面的扩大而渐渐收敛，从而带来更多的文明修养气，使雄才身上多了英气，英才加雄气，如此方可称天下英雄。刘邦是如此，赵匡胤如此，朱元璋也是如此。

舌尖无冤音，虽激情昂扬，但不是口沫横飞，虽流利灵巧，但不轻浮张狂，这种人不但才智敏捷，聪慧过人，而且修养务实，厚重端庄，不但会得人帮助使事业有成，而且可以获得很好的名声。

开谈多含情，话终有余响，口阔无溢处，舌尖无冤者，是对国士高人风范讲话状态的一种描述，雅量充沛，又不粗俗，因此为天下人共仰的模范。

明成化年间，兵部左侍郎李震业已九年考满，久盼能升至兵部尚书。恰好这时兵部尚书白圭去职，机会难得。不料朝廷命令由李震的亲家，刑部尚书项忠接任。

李震深为不满，对他的亲家抱怨说：“你在刑部已很好了，何必又钻到此？”过了些天，李震脑后生了个疮，仍勉力朝参。同僚们戏语说：“脑后生疮因转项”（意指项忠从刑部转官而来），李震回答说“心中谋事不知疼”，仍然汲汲于功名，不死其心。其实李震久不得升迁，原因是因为声音的变化而影响了皇帝对他的印象。

在皇帝看来，忠臣奏朝章往往能朗朗而谈，而奸臣则声音低沉而险恶，李震的声音历来沙哑而不定，给人一种不可靠的感觉。因为他素患喉疾，每逢奏事，声音低哑，为宪宗皇帝所恶，因而升官的事自然与李震无缘。

这虽是一个极端的例子，但也说明了语音对人们印象的重大影响。对于我们而言，为人处世的时候虽不能像宪宗皇帝一般“因音废人”，但通过声音还是能为辨别世人提供一些借鉴。

心理学家经过广泛调查，将不同的声音给人的不同感受分成了以下类型：

1.音低而粗

此类人比较做作，也比较现实。也可以说比较成熟，潇洒，有较强的适应能力。

2.声音宏亮

这类人精力充沛，有热情，有荣誉感，很有趣，具有艺术家的气质。

3.说话的速度快

这类人性格外向，朝气蓬勃，活力十足。

4.带语尾音

这类人精神昂扬，常带些女性化倾向，具有艺术家的气质。

以上四种类型是较为正面的声音。应该注意减少或避免以下声音：

(1) 鼻音。大部分人都不會喜欢那种“嗯嗯”地与人说话的人。

(2) 语音平板。有些人比较沉默、内向，说起话来，语调很平，缺乏感情，若是女人则有男性化趋势。

(3) 使人产生紧张的声音。经常发出这种声音的人往往傲气十足，崇尚武力，常常用拳头去解决问题。

很明显，优美的声音和谈话技巧能提高说服力。什么声音算好声音呢？一般来说，音粗而低，语速较快，尾音明亮，可算是好声音的基础；再加上让人感到值得信任，积极面潇洒，这就更好了。

当然，什么算好声音，与时间、地点、对象、内容等有着十分密切的关系。

人类所发出的声音包含着各种各样的要素，其中最重要的要素是声调。声音大，同时也表示其权力。发音方法对音质产生很大影响，这主要取决于共鸣板。如果以鼻子来做共鸣板，声音听起来就像哭泣，或者给人傲慢的感觉。如果用胸腔来产生共鸣，声音就会变得丰富、强力、有响度，给人充实的感觉。另外，说话速度的快慢，吐字是否清楚，说话是否用心，这些都是识人者常用的手法。





处世活用

声音和人类有着紧密的联系，慷慨激昂的演讲，如泣如诉的哀求，声情并茂的朗读都会给人留下深刻的印象。声音给世界带来的不仅是听觉上的“丰富多彩”，科学家发现，优美的音乐还能治疗人类的某些慢性疾病，有的细胞竟然会在音乐的伴奏下在我们体内“歌唱”。

日本有一位学者对声音很有研究，他提出了一个命题，叫“姿态加声音等于魅力”。

他写文章介绍说，他曾到电视台去参加评审工作。在电视台的大厅里，他看到一大群正等待着上电视节目的观众，这些人精神既紧张又高昂，到处都是一片吵闹声。这时，他听到了节目主持人清晰的声音，这个声音清楚地穿过这些嘈杂的噪音，震慑着整个场面。这时，这位学者突然恍然大悟，说：“这就是他借以成名的利器啊！”

于是，他采访了这名节目主持人。

“我很喜欢这个工作。”这位节目主持人说。“我认为自己的能力和容貌都足够。想要在电视台工作，容貌当然重要。不过，音质更重要。我为了要掌握正确的音质整整花了一个月的时间。新闻播报员必须表现出威严的一面。所以自然得降低声调，从腹部发声，调整速度，有时还需要注意抑扬顿挫。这样，就能让说话的方式产生韵味。”

这位主持人的音质优美，音量低沉而有力，充满着堂堂正正的气象，加上他那一口标准的语音，使他拥有了许多观众。他外貌非常潇洒，许多异性因此迷上了他。

其实，在现实生活中，有不少人喜欢通过声音来判断对方的性格。很多出租车驾驶员都具有这样的经验。有个出租车司机有这样一段名言：“我是用背‘听’顾客说话的。在没有看到顾客的外表的情形下，就可以知道顾客是否疲倦，或者是热心工作等……”

美国前总统里根是演员出身，他有一副得天独厚的有磁性的、音域宽广的好嗓音，加上富有感召力的演讲技能，挫败了在音质和形象上都不如自己的对手。另一位前总统克林顿的声音沙哑、浑厚，他知道如何运用这种略带浑厚的声音去赢取民心。大选前，他铿锵有力、朝气蓬勃的声音，听起来就像一个强有力的、可靠的、能带来朝气的、能够实现人民愿望的总统的声音。但在性丑闻中，他强化了沙哑的声音，用疲惫

的语调恳求民众：“请让你们的总统工作。”听来让人们不得不原谅和同情他。

声音大小与人的心情和所处的环境密切相关。慷慨激昂的声音能鼓舞人的斗志，让人克服困难完成任务；细小、单调、乏味的声音，则能轻而易举地催人入眠；软绵绵的声音能够感人肺腑，适合恋人在花前月下倾诉衷肠，而不适合在众人仰望的领导位置上。声音还常常影响人的判断力，当听到果断、清晰、有力的声音时，我们断定此人比声音疲惫、软弱、无力的人更可爱，更胜任某项工作，也更具有领导才干。

像面孔一样，声音也要经过修饰。对男人来说，过于女性化的声音被认为缺少吸引力，人们会对用这种声音讲话的男人能否胜任工作产生怀疑。常在公众场合露面的女人们学会了压低声音说话，好多著名女性都专门学习过如何降低声音、使声音听起来不女孩气的课程。英国前首相玛格丽特·撒切尔初登政治舞台时的声音听起来又尖又细，后来，她学习了声乐课努力降低音高。

在电视剧《手机》中，著名节目主持人严守一接电话时的掩饰和言不由衷给人留下了深刻印象。山西卫视节目主持人、荣登2009年全国道德修养排行榜之首的费婕对记者说：“看一个人接电话的声音和语气，就能猜出对方和这个人关系的远近，因为声音是不会撒谎的。”费婕说，和熟悉的人通话，声音表现得十分随意，且声调较高，如果是和一个较为陌生的人电话交谈，话语里则充满了客气、严肃和认真，且声调适中。研究表明，说话声音洪亮的人，经常会被看成是聪明、受欢迎、在事业上成功的人，并且在交友和婚姻方面更容易被接受，也不大会被看成是有可能犯罪的人。

声音与外在的容貌也有较为密切的关系，口吃的人不管他们的外貌怎么样，给人的感觉总会差一些。一个面部有缺陷的人，说话声音好听，会比那些说话声音有问题的人更有外在魅力。反之，那些原先被看成是很有魅力的人如果和说话声音和做作联系在一起的话，魅力就会大打折扣。

有经验的警察还会通过声音来判断犯罪嫌疑人内心的紧张情绪，因为这种声音听上去常常是没有感情的，发音器官的肌肉很紧张，音高常常会被削弱。

此外，如果人们不能充分地表达自己的感情，想掩盖或否认激起内心情感波澜事情的话，就会引起头痛、胸闷，严重者还会引起胃痛、胃溃疡、肿瘤，甚至心脏病。

职场活用

从经验中可以得知，好的声音和谈话技巧能提高说服力，由于人人声音不同，





怎么才算好呢？最好是音粗而低，说话速度快，尾音明亮；这样就能给听众留下一种“这人值得信任，积极、潇洒、有领导才能”的印象。当然，这也不能一概而论，什么声音好，也与谈话的地点、对象、内容有着直接的关系。比如说，在舞场上，由于灯光较暗加上光线闪烁等因素，舞伴们很少能看清对方，在这种情况下，声音的优美就会产生很大的魅力。

当然，声音只是一个方面，另一方面，就是说话时的姿态。甜美的声音加上优美的神态，更会产生强大的魅力。

由于声音具有如此的魅力，所以，有位美国人在《上班族的身体语言》一书中，讲了一个女人由于声音而把男性“引入歧途”的故事。

这个女人叫琳达。作者写道：琳达是我所认识的，无论性格、干劲，以及能力都相当突出的女性之一，在西海岸某个小都市的企业界，颇负盛名。她了解自己的欲求，以令人惊讶的程度和明确的判断力，尽心尽力去追求。

这确实令人心惊，只要听到她所讲的话，就不难想象出一个竞争心强烈、具备丰富的知识和洞察力的女性。

琳达外型修长，爱打扮，魅力四射。不过，当她一开口，便会呈现戏剧性的变化。这位思虑深远的女性，发出宛若少女的银铃般尖锐的声音。

“第一次听到她说话时，”我的同事这样告诉我，“我以为是刚刚踏入社会的女性。她想出售奥克兰的一张办公桌，而我希望拥有它。由于我太看轻她了，以致付出比想象中还要多的金钱——我很生气。”

“为什么呢？”我问。

“有一种被欺骗的感觉。在孩子般的声音背后隐藏着钢铁般的意志。我不想再有第二次交易。”

“我也知道我的声音有问题。”大约一年前，琳达对我说，“但是，这对我有好处。这能够使和我进行交易的男性‘解除武装’。他们会保持着优越感，松弛警觉心，所以我才能够达成我的企图。”

她略带愁容地继续说道：“但问题往往在害处这一边，我想加以改变。”

“有什么害处？”

她耸耸肩。

“和我进行交易的男性，在事后好像会有种被欺骗的感觉。也许有某一种含义是如此，他们以声音作为评判，而不是以我的能力。一旦发现我有才能，就觉得被我骗了。难道他们错误的判断，就代表我不正直吗？”

在某种意义上，我不得不承认这种结果使她的声音会误导男性走入歧途。所

以，她想改变是聪明的做法，于是我为她介绍了一位高明的声音训练家。

说明了详细经过之后，这位曾经在好莱坞演戏的声音训练家点点头。

“你的声音，在交易过程中的确扮演了相当重要的角色。你知道萧伯纳的《窈窕淑女》这出喜剧吗？故事之中，比金斯教授把说话有土腔的卖花少女带回家，根据她的声音和说话的方式，把她训练成为一位高贵的淑女。可见，声音的确会表现出社会性。

“美国虽然没有欧洲那么严重，但就美国而言，依然很重要。你似乎没做过这种声音训练吧！”

一年之后，我到西海岸旅行时，遇见琳达。训练非常成功，她说话的声音降低好几个音阶。

“我学会从胸腔发声的方法。”她好像引以傲地以低沉而清晰的声音说。

“除了声音改善很多，其他还有什么变化吗？”

“我的人生！”她笑着说。“这几个月来，我在工作上有重大的突破。顾客回头，还为我介绍新客户。但是，我最高兴的，莫过于交易对方的态度。现在，他们都怀着敬意和我接触。以前的话，并没有人认真地把我做成一个交易的对象，而是用一种好像要纠缠你、嘲笑你的口气……”

她语重心长地继续说：“真是不可思议。”

“什么不可思议？”

“自从我降低音调来说话，变化太大了。以整体的工作来说，我比以前更有力量了。”

琳达学会了具有威严的声音、有权力的声音。不是从鼻孔，而是经由胸腔发声，降低声调，速度也比平常缓慢一些。

人类的声音包含各种要素。声调是最重要的要素之一，大的声音，同时也具有威力。发出很大的声音，可以让别人沉默下来。然而，在某种状况之下，有时候小的声音更能发挥效果，因为人们会注意去听的缘故。当然，声大声小都需要姿势辅助，效果才更好。

发声法对音质有很大的影响。根据要以身体的那个部分当做共鸣板，音质将会有所改变。若以鼻子产生共鸣，声音像是如泣如诉，或者也可能给人傲慢的印象。但是，如果是以胸腔来产生共鸣的话，发声法亦随之改变。变得丰富、有力，响度也够。

讲话方式的速度也会影响到会话。速度太快，容易给人好像有某种急事、戏剧性的事件或热心投入的印象。另一方面同时会让对方感觉焦躁、混乱，以及有些粗





鲁。说话缓慢的人，虽然给人深思熟虑、诚实的印象，但太慢了的话，也会变成犹豫不决或漫不经心，甚至还会呈现消极性的含义。

在职场上，音质甜美、清晰、语调抑扬顿挫的声音，可以放射出独特的性格魅力，并且能提高交流的效果。特别是素昧平生，第一次通过电话交谈，善于倾听的人能从最初几分钟内“阅读”到对方声音中的许多内容。据了解，一个人的语音、语调以及声调变化占通话可信度的84%。所以，建立起对方喜欢的音质，最好是易于分辨的独特音质，这是走向成功的“秘密武器”。

由此可见，无论是在职场上、商场上，还是什么别的“场”上，人的说话声音、速度以及由此构成的神态，都是很重要的。它可以增加你的魅力，加强你的权威，当然也能起到相反的作用，这就要看你的声音和神态给听众留下的是什么印象了。因为人们会根据声音来判断一个人。

第七鉴 气色



以气观志，以色察人



面部气色显示命运

原典

面部如命，气色^①如运。大命固宜整齐，小运亦当亨泰^②。是故光焰不发，珠玉与瓦砾同观；藻绘未扬，明光与布葛齐价^③。大者主一生祸福，小者亦三月吉凶^④。

注释

①气色：“气”与“色”合称为“气色”。②大命固宜整齐，小运亦当亨泰：命是人生遭遇或贵或贱、或贫或富、或夭或寿等的根本走向或基本格局，故称“大命”；运则是某种人生状态下的具体遭遇，故称“小运”。整齐，均衡，指先天禀赋与后天遭遇均衡。古人认为，先天过盛则夭，后天过盛则庸，二者应该阴阳均衡。亨泰，顺畅。气色应该顺畅，不应枯涩晦滞，否则，枯涩则折寿，晦则伤元。③是故光焰不发，珠玉与瓦砾同观；藻绘未扬，明光与布葛齐价：是故，所以。光焰，光辉，光芒，这里比喻气色。珠玉，珍珠和宝玉，即色彩，这里比喻气色。明光，指色彩明艳、质地柔润的高级丝织品、锦绣之类，这里比喻人的本体。布葛，布是棉织品，葛为麻织品，这里指粗糙的纺织品。④大者主一生祸福，小者亦三月吉凶：大者主一生祸福，“大者”指“命”。由于“命”是天赋的、与生俱来的，属自然之秉性，与人的本体或相生或相克，察之，可以推测一生祸福，故言“大者主一生祸福”。小者亦三月吉凶，此句“亦”字后承前省略一个“主”字。小者指“运”。三月，实指一段不太长的时间，而非确数。

译文

如果说面部象征并体现着人的大命，那么气色之相则象征并体现着人的小运。大命是由先天生成的，但仍应该与后天的际遇保持均衡，小运也应该一直保持顺利。因此，如果光辉不能焕发出来，即使是珍珠和宝玉，也和碎砖烂瓦没有什么区别；如果色彩不能呈现出来，即使是绫罗和锦绣，也和粗布糙葛没有什么区别。大命能够决定一个人一生的祸福，小运能够决定一个人一段时间的吉凶。

解读

“面部如命，气色如运”；“气色”是“气”和“色”的合称，二者是中国古代哲学之独有概念。





1. “气”的含义与分类

在中国古代哲学中，“气”是一个重要的概念，大致包涵着以下几方面意思：

(1) “气”是自然万物的本原或本体。古代哲学家认“气”是一种不断运动着的精微的物质，这种精微物质，没有具体的形体、声音、状态等。也就是说，它不是某一具体物质状的东西，而是万物统一的基础和生成的本原。

(2) “气”是具有动态功能的客观实体，始终处在不断变化之中，或聚散，或升降，或变幻，运动是“气”自身存在的条件或形式。“气”之所以具有如此功能，是因为自身包含着阴阳的矛盾与统一。

(3) “气”是一种物质媒介，充塞于宇宙之间。古代哲学家们认为：茫茫宇宙中的日月星辰的存在和运转之所以处于长期的和谐秩序之中，各种各样的事物之所以能够共同存于一个系统之中，是于彼此之间有一种东西能够使之互相贯通，吸引着使其不离开，排斥着使其不碰撞，这种东西就是“气”。

(4) “气”是人生之性命或生命力。是人先天所生之气。它可以调整人体的生理机能，促进新陈代谢，可以驱病健身，延年益寿。它负载着人体生命信息，人生的贵贱、尊卑、贫富、寿夭、善恶等都与“气”息息相关。人察“气”而生，而“气”有“清”有“浊”，因此从“气”就可推度人的命运。

(5) “气”还是一种道德境界。中国古代哲学家认为，“气”是集“义”所生的一种理想、充实天地之间，与天地之气相贯通。这种“气”不是具体的血气，而是知气、神气，是一种精神，是后天所养的“浩然之气”。

总之，中国古代哲学家认为，“气”是客观存在的实体，又是主体的道德精神，关系到自然界、社会，还关系到人生。古人识人术之“气”自然来源于哲学之“气”。古人认为，天地统御着阴阳二气而成德，二气交通畅和万物变就会兴盛，二气乖戾阻塞，万物就衰败；人也是秉承阴阳二气而生，依靠阴阳二气而长，因此，“气”是人的生命之原动力。

古人认为，“气”为“至精之宝”，与人的健康和命运息息相关；“气”还是检验人的道德精神的指示器，通过“气”可以看出性格的优劣和品德的高下，即“气乃形之本，察之见贤愚”。

古人认为，人禀气而生，“气”有清浊、昏明、贤鄙之分，人有寿夭、善恶、贫富、贵贱、尊卑的不同，这些由“气”能反映出来。气运生化，人就有各种不同的命运和造化。“气”旺，则生命力强盛，头脑也就易处于清醒状态，处理问题的正确率就高，失误少；“气”衰，则生命力衰弱，精力不充沛，头脑就会变得混沌不清，失误就增多。生命力旺盛与否，与他日常行事的成败有密切联系。生命力不

强，难以顽强地与困难作斗争，自然难以成功。生命力旺盛，则能长期充满活力、精神焕发，是战胜困难、取得成功的必要条件。但是“气”的旺衰，与人之好动好静并不一样。好静好动与性格有关，与“气”则无直接联系。同时应注意，有的人“气”躁，其人好动，“气”沉，其人好静，那个“气”与这儿所讲的“气”不是一回事，应区分。

2. “气色”与“命运”

因为“气”的表现形式是“色”，所以古人就通过观察人的“色”来评断人。毫无疑问，“色”就人体而言，指的是皮肤颜色或色泽。皮肤的颜色有白有黑，色泽有亮有暗。皮肤黑白红黄，首先与种族遗传有关，其次与气候有关，还与皮肤中所含的色素有关。因此，皮肤的黑白并不重要，重要是看皮肤有无光泽。例如，白而无光，是傅粉之白，是惨白，是白骨森森之白，这当然算不上好的“色”。黝黑而发亮，生气盎然，精力充沛，这是上佳的“色”。这里论到的色，与肤色并不全同，它是气在外表肤色上的表现，与“气”互为表里。

传统中医认为：“气”和“色”是密不可分的，“色”与“气”的关系是流与源的关系，“气”是“色”的根，“色”是“气”的苗；“色”来源于“气”，是“气”的外在表现形式，“气”是“色”之根本，“气”盛则“色”佳，“气”衰则“色”悴。如果“气”有什么变化，“色”也随之变化。古人合称为“气色”。人们常说某某人面部发黑，有不顺之事，就是指色而言。人生病，其“气色”不佳，就是“气色”之说的一种表现。

“气”可分为两种，一为先天所禀之“气”，一为后天所养之“气”，即孟子所说的“吾善养吾浩然之气”。“气”既如此，“色”自然也分为先天所禀之色和后天所养之色。古人就是凭这两个哲学概念去判断人的优劣和吉凶祸福，去预测一个人的命运，认为“骨骼管一生之荣枯，气色定行年之休咎”。“气色”既有后天所养者，它们一定是在不断运动变化的，所以又有“行年气色”之说。“生命在于运动”，也说明了这个道理。

气色这一概念在传统文化中是非常重要的。气与命相对，色与运相配。要注意的是，“命运”一词当是“命”与“运”的合称。

“命”，什么叫做“命”？古人曾说：遥远无知的叫做天，无可奈何的叫做命。由此可见，“命”是一种先天禀赋，或是一种先天获得的体现宇宙运动变化的生命力。英国《宗教伦理百科全书》认为：命是一种势力，那是我们人为的能力所不能抵抗的。它是一种机械的、物质的、无意识的势力。这种势力能管理全世界，便是人也在被管理之列。《冰鉴》认为，这种力量是不可抗拒的，是不以人的主观意志





为转移的，但是它是可以推度和预测的。

“运”，什么叫“运”？“运”又叫“气数”，指阴阳运行的变数，有时又叫“时会”，意为在运动变化着的不同宇宙状态中的机遇或遭际，所以别称就是“运气”。

尽管“命”“运”经常合起来统称“命运”，但是细究起来，两者并非一回事。可以这样理解：命是先天禀赋，无法改变；运是后天造化，可以选择和变化，但力量不全来自人的主观意志。人分多种，有“命”好“运”佳者，此为上上者；有“命”好“运”不佳者，一生有成，但往往不顺利；有“命”不好但“运”佳者，一生顺利，但成就不会太大；有“命”不好“运”不佳者，则一生坎坷，终无所成。

“大命固宜整齐，小运亦当亨泰”：“大命”指人生遭遇（贵或贱、贫或富、夭或寿等）的根本趋势和基本格局，所以称“命”为“大命”。“大命固宜整齐”，意指人的福泽应当比例均衡，不宜失调。如果失调，不平衡，则智者往往早夭，福者往往庸愚，这种状态自然谈不上好命。“小运”指人在某种状态下的具体遭遇，所以称“运”为“小运”。“小运亦当亨泰”，亨泰，在《周易》中有“元亨利贞”之说，泰有“天交地泰”之名，亨泰就是吉利顺畅之义，意思是说小运流年如顺和通泰，方才是好。如果小运偏枯晦滞，也易早夭，或元气不足，难当福贵。犹如有钱却不会花之人，守着巨大财富，却享受不到人生富足的乐趣。古人认为，先天禀赋过盛就会短命，后天修炼过盛就会平庸，因此《冰鉴》主张“大命固宜整齐”。气色应该通畅，不应该枯涩晦滞；枯涩会折人阳寿，晦滞会伤人元气，所以说“小运亦当亨泰”。

气色旺，自然有光泽闪烁。在《冰鉴》中，作者用了两个比喻来说明这个问题。珠玉自比瓦砾珍贵百倍，因为它有闪烁悦目之光焰，如果失去了美丽的光泽，与瓦砾还有多少区别呢？丝绸绵绣，如果失去它明艳光滑的色泽，与平常的葛布又有多少区别呢？人之气色旺，则有光泽。失去光泽，还能说气色旺吗？那么其人之命运自不可言“好”了。

古人认为，“气色”对人之命运有非常重要的影响。从大处说，可推测一生的祸福；从小处讲，也能主三五个月的吉凶。“大命”是天赋的，与生俱来的，不会轻易变化的，属于人的自然属性，与人体有相生相克的关系。因此对“大命”进行考察，可以推算出一个人一生祸福，因此《冰鉴》说“大者主一生祸福”。“小运”是人生状态的具体际遇，有先天的赋予，也有后天的修炼，与人的本体也有相克相生的关系，是临时而发，随时而变，或明或暗，变动不居的。所以对“小运”加以考察，可以推算出一个人某个阶段的吉凶，因此《冰鉴》说“小者亦三月吉

凶”。

据《明外史·袁珙传》载：明代有个名叫袁珙的人是个传奇人物。相传他出生之时就不同凡响，非常喜欢学习，思考问题很深，还能做诗。

他年轻的时候，喜欢游览名山大川。一天，他来到珞珈山，遇到了一个叫别古崖的僧人。别古崖练就了一种观气识人的神技，一眼就看出袁珙是一个可造之材，准备把观气术传给他。

观气术最重要的是眼睛。只有将双眼训练成火眼金睛，对颜色的反应特别敏锐，才可能从气色之中分辨出人物秉性来。那个僧人让袁珙抬起头看太阳，久久地看着阳光。不久，袁珙就觉得天旋地转，什么也看不清，但僧人一直让袁珙坚持。过了一些时候，僧人又将袁珙关在一个暗室之中，里面放一颗小红黑豆，让袁珙指出小豆的准确位置，并设法把小豆取出来。开始的时候，袁珙什么也看不见，一片漆黑。后来经过慢慢地练习和适应，在黑暗中也能看出小红黑豆发着幽幽的红光。之后，僧人又想出了更奇妙的方法，他在窗外悬挂一束五彩线，让袁珙在夜色中分辨彩线的颜色。由于有看太阳和看小豆的训练基础，袁珙轻而易举地将彩线的颜色分辨出来，毫无差错。

以上训练只是打基础，从此以后，僧人正式传授袁珙相人之法。僧人点燃两个火炬，让袁珙分辨人体各部位所散发出来的气色，再参考这些人的出生年月去预测吉凶。袁珙感到十分奇怪，他以前根本没有注意过，在夜间用火炬照射，颜面还能发出各种气色。袁珙就这样学会了神奇的观气术。

到了元朝至正年间，袁珙游览到浙江西部。时任宪史的陈泰、项昕、沈博、郑文祖等人与袁珙是好友。有一天，这些人都聚在一起。袁珙看到陈泰神庭金匱部位黑气缭绕，断言说陈泰中午时分有免官之祸。他又望了望项昕，见他面部地角处有鱼鳞纹气状，不出三日，家中便会有火灾。他又说沈博面部中央有赤白相间的气贯穿，为梅花形状，点点闪光，这显示三个月之内其父辞世。之后，郑文祖也请袁珙观气，袁珙看了看说：“你的印堂和山根部位有红气隐隐发光，夏秋之交，你有官临身，而且一定是在南方为官。”

这一切都如袁珙所言一一应验了。

我们权且把这当成传奇故事，不必认真，因为这个故事《明史》正传不载，仅见于《明外史》；而且稍有科学常识的人便知道长时间看太阳对眼睛的伤害是很大的。不过，它也告诉我们，通过气色识人的方法却不是一般人所能掌握的，它需要长期的训练来积累经验。





处世活用

气与色连用，气与色是源与流的关系。气是根本，色是表象，气盛则色佳，有光泽，气衰则色悴，无光泽。这可以从睡眠充足、休息得宜的精力充沛状态与疲惫万分、憔悴不堪的前后对比中找到答案。如果气有变化，色也会随之发生变化。

有这样一个著名的故事，是说“气色”与健康之关系的。

战国时代有一位名医叫扁鹊，扁鹊的医术十分高超，有起死回生的本领。

有一次，扁鹊路过齐国，蔡桓公知道了，便派人以宾客之礼接待他。扁鹊一见到蔡桓公，就告诉蔡桓公因纵情声色，病在肌理，应该及时进行治疗，否则病情将不断加重。蔡桓公觉得自己精神神的，没有哪儿不舒服，认为自己根本没病，以为扁鹊在吓唬他，其目的不过是用危言耸听骗点钱花。因为扁鹊名气大，蔡桓公还客客气气地送走了扁鹊。

过了十几天，扁鹊又去见蔡桓公，告诉他疾病已经进入了内脏，赶紧治疗还不太晚，否则后果就严重了。蔡桓公认为自己每天能吃能睡，哪里会有什么疾病，仍然不相信，又把扁鹊送走了。

又过了一段时间，扁鹊又去见蔡桓公，只是远远地望见，招呼也没打，转身就往回走了。旁边人很奇怪，问他为何。扁鹊说，蔡桓公已经病入膏肓，无药可治了。果然，数天之后，蔡桓公就暴病而亡。

扁鹊三次见蔡桓公，没问情，没把脉，却知道他的病情轻重——在中医所用的“望、闻、问、切”四诊中，他只用了“望”。然而这个“望”的功夫可不是简简单单的技巧，除了天赋之外，完全来源于丰富的经验。他望什么呢？就是望本章所讲的“气色”。

从气色上来鉴别人，目的在于宏观上考察一个人的才能品德与平生际遇的关系。这里不妨先讨论一下人们常讲的“有才能”与“运气好”的关系。

如果把人的才能比作命，时机比作运，那么命运之说就带有一些现代色彩了。至少宿命论色彩不再显得那么浓厚，才能可以逐渐提高。因此命可以由自己来掌握和控制，但时机与环境却不能任由自己选择，因此运是由外不由己的。如此一来，即可理解，命运相济的条件下，一个人可以取得绝对成功的道理了。

有才有德的人，可以依靠自身的努力和奋斗，一点一点积累经验，一步一步走向成功。但他究竟能成功到什么程度呢？这就不仅仅与能力品德相关了，要考虑他所处的环境和时代特征。比如周瑜，也是一个了不起的英才，可惜有比他更智慧的

诸葛亮挡在他前面，使他黯然失色，因此有“既生瑜而何生亮”的悲叹。如果时空隧道将周瑜换置到没有诸葛亮这种天才人物的时代中去，他会不会有更长的生命，取得更多的光芒四射、耀照千古的成就呢？这是一个值得再研究的问题，因为时机与环境，那种才能不是很高，却处在历史的浪峰上的人物，即使他自己不愿意上去，但赶鸭子上架，环境把他推了上去。

廖化一向为人看不起，因他出身黄巾，后落草为寇，身份低微。尽管在关羽千里走单骑时，救了甘、糜二夫人，且拜敬关羽，“欲以部下人送关公”，但关羽仍“寻思此人终是黄巾余党，未可做伴，乃谢却之”。直到刘备进军收川时，廖化率军来投，才蒙收录。

再看廖化出阵，要么诈败，要么埋伏，尽被派去做些不光彩的苦力活儿。诸葛亮二出祁山进攻陈仓时，廖化还曾“引三千锹镢军”挖地道。其实两军对垒，于军有利当事无尊卑。若一味心高气傲，好大喜功而贸然行事，虽能逞一时之雄，终不免身败为天下笑。廖化顾全大局不逞个人英雄，处事谨慎未曾有违将令，但因一直处在主帅光环之下，虽为蜀汉立了大功，仍被人看成平庸之才，没有什么名气。

建安二十四年，关羽力拔襄阳，水淹七军，作为主簿的廖化出任先锋，为关羽斩庞德、擒于禁立下汗马功劳。诸葛亮六出祁山时，先锋廖化曾杀败司马懿，得其头盔，“录为头功”，以至于魏延都“心中不悦，口出怨言”。诸葛亮临终前吩咐杨仪曰：廖化、王平等“皆忠义之士，久经战阵，多负勤劳，堪可委用。”姜维九伐中原，屡次任命廖化为先锋。祁山斗阵，廖化斩魏国先锋郑伦于马下，大败邓艾。最后一次北伐时，廖化劝姜维休整军队，认为“连年征伐，军民不宁；兼魏有邓艾，足智多谋，非等闲之辈”，建议勿“强欲行难为之事”，可惜未被采纳，而他的分析见解，竟成为姜维“九伐中原皆徒空”的谏语，实让人感慨万千。

古来大将，未有大败得善终者方称良将。廖化盗贼出身，身经百战，而得善终，可谓稳健有识；终生兢兢业业，不计人言，而官至右车骑将军，领并州刺史，封中乡侯，可谓明哲上进。他能得善终，既是机缘，也是必然。

个人努力与时机、环境的相互关系，大致如此，换句话讲，也就是命与运的关系。察人、用人，也应该是要考虑这个因素的。并非他是个人才，就一定能对现有的事业有所帮助。他的才能高于了现实状况，未必能使他的才能得到充分施展，功效也未必显著，鱼大水浅就是这个道理。就像管仲一样，跟着公子小白，并没有什么政绩；到齐桓公那里，国家安定了，他的治政才能发挥到极致而名传千古。有怀才不遇者，除不得明主之外，也感叹“时不利兮骓不逝”。再如，现有的人才体系





张良

不健康（这一点有时会很严重），各在其位的人因自身安危，极力打击、排斥有才有智之士，而使其能力不得发挥，更要注意因排斥而内讧的恶果。

古代善于识人者，往往能够从成败之外看到人才的长处，这是最难能可贵的。而庸人却只能以成败论英雄，如此一来，必然会错失未显达时的管仲、张良。管仲在未佐齐桓公时，什么都不成功；张良未遇刘邦时，刺杀秦始皇也不成功。这是因为事情的成功会受到许多偶然因素的干扰，运气好时，瞎猫也能撞上死耗子。运气不好则天才也难成功。因此，观察人才的办法，应仔细考察做事的方法和手段，

即便他这次未成功，但可以知道他的特点，是胆大心细，是计划周密，还是凭偶然地完成了这项任务？计划周密、胆大心细的人，即便这次不成功，下次也会成功。有的人才能很高，只因为时机不成熟，才能一直得不到发挥，如果只以成败论英雄，就很难真正发现有才能的人。

职场活用

察言观色是一切人情往来中操纵自如的基本技术。不会察言观色，等于不知风向便去转动舵柄，如此一来，顺风顺水便无从谈起，弄不好还会在小风浪中翻了船。

直觉虽然敏感却容易蒙蔽人，懂得如何推理和判断才是察言观色所追求的顶级技艺。如果说观色犹如察看天气，那么看一个人的脸色应如“看云识天气”般，有很深的学问，因为不是所有人在所有时间和场合都能喜怒形于色，相反可能是“笑在脸上，哭在心里”或“笑里藏刀”。

“眼色”是“脸色”中最应关注的重点。它最能不由自主地告诉我们真相，人的坐姿和服装同样有助于我们识人于微，进而识别他人的内心意图。

进入职场虽只有一年多点的安娜，言谈举止已透露出白领女性的成熟。去年大学毕业的她无意中被珠海某科技公司相中，担任采购部经理助理一职。她平常主要是协助经理处理部门日常事务，有时还参与采购业务。

令安娜至今难忘的是上班的第一天，经理首先给她上了一堂课。经理告诉她，办采购业务最关键的一项任务就是价格条件的谈判。接着又教她怎样在职场中应对

将会面临的问题。半个小时后从经理办公室出来，对于自己以后的工作安娜已经心中有数。

单知道怎样做还不行，还要具体实践。当安娜回到自己的办公桌时才发现原来手头上根本没什么工作。她也不知道从哪里找工作来做。发了半个小时的呆，她觉得自己越来越困了，只好起来走走。一站起来她发现原来办公室里人人都非常忙碌，有的连电话也顾不上接。安娜就想不如就站着观察别人是怎样工作的，向别人学习也是一件工作。于是她静静地观察每个同事。从他们的一举一动以及与客户同事之间的对话沟通中，她对同事们的性格有了大概的了解，心中就自然而然地想到应该怎样与同事们沟通，并且打算为自己“物色”一个职场中的“老师”。她这一站就站了一个上午。一年后，回想起此事来，她觉得这一站真是站得十分有价值，因为在这人际关系复杂的职场中，适时的“察言观色”对自己处理人际关系绝对有好处。

就因为善于观察和主动去了解身边同事，安娜在办公室中与每个同事都相处得很好，可以说在短短时间内就与大家相处得如鱼得水。她的“老师”也找到了，同时也成了她的好朋友。记得第一次与供应商进行谈判，安娜心情自然紧张得不得了，不过她还是时刻记住“老师”传授的三要素：再紧张也要保持表面上的镇定！时刻记住自己的立场！如果不能从别人身上获得最大的利益，那么千万别让对方从你身上得到任何利益！终于谈判成功了，安娜好好地感谢了“恩师”一番。





人以气为主

原典

人以气为主^①，于内为精神，于外为气色^②。有终身之气色，“少淡^③、长明^④、壮艳^⑤、老素^⑥”是也。有一年之气色，“春青、夏红、秋黄、冬白”^⑦是也。有一月之气色，“朔后森发，望后隐跃”^⑧是也。有一日之气色，“早青、昼满、晚停、暮静”^⑨是也。

注释

①人以气为主：主，主宰。②于内为精神，于外为气色：即“气”的内在表现是人的精神，外在表现是人的气色。③淡：指气色纯清明薄。④长：指青年时期；明，指气色光而洁。⑤艳：指气色丰而美。⑥素：指气色朴而实。⑦“春青、夏红、秋黄、冬白”：春青，青属木，木色尚青。青色，即白中透青的苍翠之色。夏红，夏属火，火色尚红。秋黄，秋属金，金色尚白，白虽然为正，但因白色为凶色，却非所宜，所宜之色为黄色，因土能生金，不失其正，而脾属土，养脾以移气。冬白，冬属水，水色尚黑，白色虽然为正，但是因为黑色则伤肾，所以非所宜，所宜之色为白色，因为金生水不失其正，而肾属水，固肾以养元。⑧“朔后森发，望后隐跃”：朔，朔日，指农历每月初一日。森发，如树木枝叶之盛发。望，望日，指农历每月十五日。隐跃，若隐若现。“朔”为日月相会之日，月至此渐趋于圆，就像树木盛发的样子，所以说“朔后森发”。“望”为日月相望之日，月至此渐趋于隐，有若隐若现的样子，所以说“望后隐跃”。⑨“早青、昼满、晚停、暮静”：早青，这里的意思是气色初发。清晨起床之后，人开始活动，气色便随之复苏，所以说“早青”。昼满，白天气色充盈，有一种勃然之气，所以叫“昼满”。晚停，傍晚来临，万物渐入消停，所以叫“晚停”，即傍晚气色将伏。暮静，夜深人静，安宁平和，所以叫“暮静”。

译文

气是一个人自身生存和发展的主宰，在人体内部表现为精神，在人体之表面表现为气色。气色有各种不同的形态：其中有贯穿一生的气色，这就是俗话所说的：“少年时期气色为淡，所谓淡，就是气稚色薄；青春时期气色为明，所谓明，就是

气勃色明；壮年时期气色为艳，所谓艳，就是气盛色艳；老年时期气色为素，所谓素，就是气实色朴。”有贯穿一年的气色，这就是俗话所说的“春季的气色为青色，木色即春色；夏季的气色为红色，火色即夏色；秋季的气色为黄色，土色即秋色；冬季的气色为白色，水色即冬色。”有贯穿一月的气色，正如俗话所说的：“每月初一之后像枝叶盛发，十五之后则若隐若现。”有贯穿一天的气色，这就是俗话所说的：“早晨开始复苏，白天充盈饱满，傍晚趋于隐伏，夜间安宁平静。”

解读

“人以气为主”，是说“气”对人是十分重要的，处在主宰、根本的地位。“于内为精神，于外为气色”，是说“气”有内外两种存在形式，内在存在形式是“精神”，外在存在形式为“气色”。换句话说，识人者观察“气”，内要看“精神”，外要察“气色”。这两句话实际上指出了观察“气”的门径，也指明了“精神”与“气色”的实质。

人的一生是一个漫长的过程，大致说来可以分为四个时期：幼年时期、青年时期、壮年时期和老年时期。在各个不同的时期，人的生理发育和心理变化都有一定差异，有些方面甚至非常显著。表现在人的肤色上则有明暗不同的各种变化，表现为气色也是有明暗不同的各种变化。这就像一棵树，初生的时候，色薄而气雅，给人一种比较弱小而单薄的感觉，等它生长一段时间之后，小树就会色明而气勃，显示出一种勃勃的生机。树长到茂盛之时，色艳而气盛，凸现出旺盛的生命力。等到树老之际，就变得色朴而实，一种枯衰的景像就出现。人与草木俱为天地之物，而人更钟天地之灵气。少年之时，色纯而稚；青年之时，色光而洁；壮年之时，色丰而盛；老年之时，色朴而实，这就是人一生几个阶段气色变化的大致规律，人的一生不可能有恒定不变的气色，以此为准绳、就能辩证地看待人气色的不同变化，以“少淡、长明、壮艳、老素”为参照，可免于陷入机械论的错误中去。

人的生理状态和情绪，常常会随着季节和气候的变化而变化，这些内在的变化都会引起气色的不同变化。所以季节不同、气候变化，人的气色也不同。《冰鉴》所说的“春青、夏红、秋黄、冬白”，就是取其与四时气候之相应变化来加以比拟的。

春天，莺飞草长，百花盛开，绿色遍野，春意盎然。人类的生命力在此时最旺盛。按照五行之说，春属木、木为青色，对应人的身体就是肝，春季肝旺，所以形之于色者为青，青色是生机旺盛之色。

夏天，赤日高悬，火网笼罩，天地为炉，热浪蒸腾。人类的情绪，在此季节最





为激动。五行认为，夏季属火，火色红，对应人的身体就是心，心动就气发，气发于皮肤而呈现红色。

秋天，天高云淡，风清气爽，万物凋零，秋气袭人。受到这种肃杀之气的感染，人类的情绪多表现凄惶悲凉的心态，所谓“秋风生渭水”者也。五行把秋定为金，金为白色，“金”为兵器，“白”为凶色。虽然是正色，但是却非吉色。于是乎以黄色为宜，因土能生金，不失其正，而脾属土，养脾而移气，所以《冰鉴》把秋称为“秋黄”。

冬天，朔风凛冽，侵人肌骨，白雪皑皑，冰封大地。人类的生活，在这个季节趋向于安逸与安静。冬天属水，水色黑，对应人的身体则表现为肾，肾亏则色黑。不过这种颜色虽然说是正色，却并非吉色。合适的颜色是白色，因为金能生水，不失其正，而固肾以养元气。

“一月之气色”，随月亮的隐现而发，初一之日后，气色如枝叶之生发，清晨可见，十五之后，气色就若隐若现，如月圆之后，渐渐侵蚀而消失。

“一日之气色”，则因早、中、晚气候的变化而有小范围的变化，大致上是早晨气色复苏，如春天之草绿；中午气色饱满充盈，如树木之夏茂；傍晚气色渐隐渐伏，如大地之秋黄；夜间气色平静安宁，即秋收冬藏之义。

因此古书《洞微玉鉴》说：

气者，一而已矣。别而论之，则有三焉：曰自然之气，曰所养之气，曰所袭之气。自然之气者，五行之秀气也，吾禀受之，其清常存。所养之气者，是袭义而生之气也，吾能自安，物不能扰。所袭之气者，乃邪气也，若所存不厚，所养不充，则为邪气所袭矣。

这段话把“气”分为三种，即“自然之气”“所养之气”和“所袭之气”。“自然之气”与生俱来，属于天赋的范围。“所养之气”是后天修养而成的正气，孟子所说的“浩然之气”即属此列。“所袭之气”是后天遭到有害的影响而形成的，属于邪气之列。天生之气、个体难以把握，而“正气”与“邪气”却是个体可以把握的。因此，观人察人者抓住“正气”与“邪气”两端，很容易正确地作出判断。

观色识人法的记载还见于刘劭所撰《人物志·八观篇》：“忧患之色，乏而且荒；疾疢之色，乱而垢杂；喜色，愉然以悌；愠色，厉然以扬；妒惑之色，冒昧无常；及其动作，盖并言辞。是故，其言甚悖，而精色不从者，中有违也；其言有违，而精色可信者，辞不敏也；言未发而怒色先见者，意愤溢也；言将发而怒气送之者，彊所不然也。凡此之类，征见于外，不可奄违，虽欲违之，精色不从，感愕以明，虽变可知。是故，观其感变，而常度之情可知。”

由此可见，“色”还是一个人情绪的表现，“色”愉者其情欢，“色”沮者其情悲。当然，也有城府极深，不动声色之人，就还需从其他角度来鉴别他们的情绪状态。需要注意的是，“色”的含义比较广泛，它是一个人的气质、个性、品格、学识、修养、阅历、生活等因素的综合表现，与人的肤色的黑白并无直接联系。

❧ 处世活用 ❧

《逸周书·官人》认为：“民有五气：喜、怒、欲、惧、忧。喜气内蓄，虽欲隐之，阳怒必见；欲气、惧气、忧悲之气皆隐之，阳气必见。五气诚于中，发形于外，民情不可隐也。”它说明，人的各种感情总会在外部有所流露，即使想隐瞒也不会完全隐瞒得住，因此还是可以通过外部表情了解一个人的思想的，除了少数心计很深的阴谋家和喜怒不形于色的人之外，对多数人都可采这种观察办法。在我们的日常生活中，我们不妨学习一点察言观色的技巧，这对我们的生活来说，是相当有益的。

有一本名叫《辍耕录》的书讲了这么一个故事。

元朝初年，有个人名叫李国用，人们都传说他是神人，能够望气相人。据说，他的相气水平很高，大到一座城市，一片森林，小到一个人，他都可以从各种颜色的气上看出名堂来。当然，这种神功只有观气士才具有，因为他们经过特殊的训练。

李国用来到被称为“人间天堂”的杭州，正值北方的元朝与南方的南宋王朝打得不可开交。北方的蒙古可汗忽必烈雄心勃勃，决心扫平杭州，一统中国。南宋的君臣们因此惶恐得像热锅上的蚂蚁。李国用刚到杭州，便望见杭州城笼罩着一片黑气，便知这个城市不久将有血光之灾。李国用自然成了杭州城中的王子王孙、达官贵人家中的座上客，因为他们想知道自己的吉凶祸福。

一天，南宋谢皇后的亲戚谢退乐预备了早餐，请李国用一同进餐。李国用到了之后，便毫不客气地坐到最显赫的位置上，其余人只好在下位就座。席间，达官贵人们纷纷请李国用为他们预言吉凶，但李国用却看着他们，一言不发。此时，有一位下级官员从外面走了进来，大家认出来他是赵孟頫。此人脸上长满风疮，一副倒霉样子，李国用一见赵



忽必烈





孟頫，便从座位上站起来，起身迎上去，并对座中客人说：“我从北方过长江以后，所相之人极多，只有此人的福份最大。等他面上的风疮痊愈之后，便会有帝王召见。此人将来官至一品，名闻四海。”后来，赵孟頫成为元朝皇帝忽必烈手下极其有名的大臣，官至翰林学士承旨，名声显赫，其书法大大有名，广为流传。

这类相士的故事多得很，只是饭后茶余的谈资，不必认真。但是从一个人的气色去判断一个人，不能说毫无道理。从一个人的气色上看出一个人的性格或禀性，这也不完全是无稽之谈。

齐桓公上朝与管仲商讨伐卫的事，退朝后回后宫。卫姬一望见国君，立刻走下堂一再跪拜，替卫君请罪。桓公问她什么缘故，她说：“妾看见君王进来时，步伐高迈，神气豪强，有讨伐他国的心志。看见妾后，脸色改变，一定是要讨伐卫国。”

第二天，桓公上朝，谦让地引进管仲。管仲说：“君王取消伐卫的计划了吗？”桓公说：“仲公怎么知道的？”管仲说：“君王上朝时，态度谦让，语气缓慢，看见微臣时面露惭愧，微臣因此知道。”

齐桓公与管仲密谋伐莒，但计划尚未发布却已举国皆知。齐桓公觉得十分奇怪，就问管仲究竟是怎么回事。管仲说：“国内必定有圣人知道此事。”齐桓公恍然大悟说：“白天来王宫的役夫中，有一位拿着木杵，眼睛却望着天空的人，想必就是此人了。”于是命令役夫再回来做工，而且不可找人顶替。

服劳役的百姓很快就来了，管仲指着一位叫做东郭垂的人对齐桓公说：“那个人肯定就是那位圣人。”于是命礼宾官延请东郭垂，东郭垂应召而至。

管仲问：“您就是那个传言说要征伐莒国的人吗？”东郭垂说：“正是！”管仲说：“我没有说要征伐莒国，您为什么散布谣言呢？”东郭垂回答：“为臣听说过，君子善于谋划，小人善于揣摩，这是我揣摩的结果。”管仲问：“您凭什么揣摩呢？”

东郭垂说：“我听说君子有三种颜色：“悠然自得为喜庆之色，这是要举行庆典之征兆；忧愁清静为哀痛之色，这是要举行丧礼的征兆；勃然充盈为愤怒的气色，这是用兵征伐的征兆。”前天，我看见您在台上，脸上充盈着勃然愤怒之气，知道将有用兵征伐的事。您虽然没有明说，但是您挥臂所指的方向正是莒国。我私下计议，没有臣服的小国只有莒国，要用兵，不讨伐莒国又讨伐谁呢？”

以上这些事例表明，通过人的气色是可了解人的内心信息的，是可以判断一个人的，但是必须经过认真的学习和锻炼。

察颜观色在历史典籍中有验证的，首推《帝王世纪》：

《帝王世纪》记载，商容和殷商百姓观看周朝军队进入商都朝歌时，看见毕公来到，殷商百姓便说：“这真是我们的新君主啊！”商容却不同意：“不可能是！

看他的颜色面貌，十分威严但又面呈急躁，所以君子遇到大事都呈诚恐之色。”

殷商百姓看到太公姜尚到来，都说：“这大概是我们的新君主了！”商容也不同意，“这也不是！看见他的颜色相貌，像虎一样威武雄壮，像鹰一样果敢勇武。这样的人率军对敌自然使军队勇气倍增，情况有利时勇往直前，奋不顾身，所以君子率军对阵要敢于进取，但这人不可能是我们的新君主。”

当百姓们看到周公旦来到时，殷商百姓又说：“这应该是我们的新君主了！”商容还是不同意，说：“也不是，看他的容颜气色，脸上充满着欢欣喜悦之气，他的志向是除去贼人，这不是天子，大概是周朝的相国；所以圣人为民首领应该有智慧。”

最后，周武王出现了，殷商百姓说：“这肯定是我们的新君主了！”商容说：“这一位正是我们的新君主，他作为圣德之人为海内百姓讨伐昏庸无道的恶君，但是见恶不露怒色，见善不现喜气，颜貌气色十分和谐，所以知道他是我们的新君主。”

一般来讲，仁善厚道之人，有温和柔顺之色；勇敢顽强之人，有激奋亢厉刚毅之色；睿智智慧哲之人，有明朗豁达之色。这些道理对我们为人处世还有很大帮助的。

“气色”的概念是传统识人术的重要组成部分。曾国藩在《冰鉴》气色篇中也说道，人以气为主，气在内为精神，在外为气色。也就是说，一个人的心理活动、行为意念都可以通过气色表现出来。这就给识人用人提供了一个很重要的依据。

《大戴礼记·少间篇》记载，“尧是通过人的相貌取人，而舜则是依据人的态色取人。”如果认为观人术是在不断进步的话，那么舜的观色取人要胜过尧的观状取人了。《说文解字》解释道，颜，就是指眉目之间的地方；色，就是眉目之间的气色。以前郗雍能辨别出盗贼，观察他的眉目之间就可以得到隐藏的情形，晋国国君让他观察成百上千的盗贼而没有一个差错。《韩诗外传》也有类似的记载：“如果有温顺善良之意在心中，可以通过眉目之间看得到，如果心中有邪恶污秽之意，而眉目也不能掩盖住。”这是颜色说的来源，然而颜色是整个面部的总称，眉目之间的地方只是其中特别重要显著的地方罢了！

其他的诸如《逸周书·官人》指出：“诚智必有难尽之色，诚仁必有可尊之色，诚勇必有难慑之色，诚忠必有可亲之色，诚洁必有难污之色，诚静必有可信之色。”智、仁、勇、忠、洁、静等几种优秀品质在表情上都能看出来。“质浩然固以安，伪蔓然乱以烦。虽欲改之，中色弗听，此之谓观色。”有浩然正气者其表情总的说来都显得稳固安然，弄虚作假者其表情总的说来都显得杂乱烦躁，脸色发黄。有人虽然竭力想用假象隐瞒真实的感情，但又不是很容易做到的，因此观色识人还是有一定作用的。





观色望气，可知其命

原典

科名中人，以黄为主，此正色也^①。黄云盖顶，必掇大魁^②；黄翅入鬓，进身不远^③；印堂黄色，富贵逼人；明堂素净，明年及第^④。他如眼角霞鲜，决利小考^⑤；印堂垂紫，动获小利；红晕中分，定产佳儿^⑥；两颧红润，骨肉发迹^⑦。由此推之，足见一斑矣。

注释

①科名中人：“科名中人”指隋唐以来通过科举考试谋取功名前程的人，考中叫“登科”，也叫“有科名”，又叫“正途出身”。这些士子以黄色为主，被认为是正色。按照古人的观点，除了时令、地域、部位有冲克者以外，黄色无人不宜，无往不利。此色姿质凝重，气势威严，成为皇家专用颜色，黄色被尊为正色，恐与此有一定关系。②黄云盖顶，必掇大魁：黄云盖顶，指黄色从天中、天庭开始，直上通顶心，旁连山林地角，光华灿烂的情状。掇，拾取，这里是摘取、夺取的意思。大魁，科举考试中，殿试一甲第一名称“大魁”，即状元。③黄翅入鬓，进身不远：黄翅入鬓，指黄色由两颧发起，如大鹏展翅，直插两鬓，被认为是升腾发达之兆，比“黄云盖顶”差一等。进身，指登科升官，或封爵受禄。④明堂素净，明年及第：明堂，鼻子。素净，白润而不染垢。及第，科举术语，旧称考中解元、会元、状元为“三元及第”。旧制，乡试在头年秋季，会试在次年春季，所以称“明年及第”。⑤眼角霞鲜，决利小考：眼角，即鱼尾部位。霞鲜，指红紫二色鲜明如云霞。决，必然，肯定。小考，旧制，童生应府县及学政之考试，称为“小考”，又称“童子试”。⑥红晕中分：红晕，这里指两眼下卧蚕部位各有一片红晕，即模糊不清、边际不明的红色。中分，指红晕中有鼻梁间隔，两片红晕不能相连。定产佳儿：古人认为，“火旺生男，木旺生女”，“红晕”为红色为火，所以有此语。⑦骨肉发迹：骨肉，指至亲之人，包括父子、叔侄、兄弟等人。发迹，指立功显名，发家致富等。

译文

对于追求科举功名的文人来说，面部气色应该以黄色为主，因为黄色是正色，

吉色。如果有一道黄色的彩云覆盖在头顶，那么可以肯定，这位士子必然会在科考殿试中一举夺魁，高中状元；如果两颧部位各有一片黄色向外扩展，就像两只翅膀直插双鬓，那么可以肯定，这位士子登科升官或封爵受禄已经为期不远了；如果印堂出现黄色，那么可以肯定，这位士子很快就会获得既能够致富又能够做官的机会；如果明堂部位即鼻子白润而净洁，那么可以肯定，这位士子必能科考及第。其他面部气色，如眼角即鱼尾部位红紫二色充盈，其形状像绚丽的云霞，那么可以肯定，这位童生参加小考，必然能够名列榜上；印堂有一片紫色出现，向上注入山根之间，那么可以肯定，此人经常会获得一些钱财之利；如果两眼下方各有一片红晕，而且被鼻梁居中分隔开来从而互不连接，那么可以肯定，此人定会喜得贵子；如果两颧部位红润光泽，那么可以肯定，此人的亲人如父子、叔侄、兄弟等，必然能够立功显名并发家致富。由此推而广之，足可以通过观察了解到面部气色与人的命运的关系。

解读

《冰鉴》是一部以论文人容貌为主的书。曾国藩以科举得功名，又与当朝各种文士交往密切，即使在军营之中，也多启用文人带兵。因此，曾公在本篇中单列一章来论文人之气色。文中所说的“科名中人”，用在今天的环境下，可以理解为拥有较高学历的人，如学士、硕士、博士，而且毕业后在政界文化界工作的人更合于此义。

在中国古代，黄色历来被尊为正色，皇帝是九五之尊，他的衣物器具，以黄色为主，而且一般大臣不能着黄色衣袍。在五行中，黄色代表土。而在五行方位中，土是居中的，其他如金为西，火为南，水为北，木为东。中国古代文明发源地是黄河流域，也以黄为主，土地能养生万物，因此，黄色被尊为正色。

曾国藩认为，文人的“正色”是黄色。为什么文人以黄色为正色，是因为黄色是帝王家的象征，“学而优则仕”，读书人的目的十分明确，科名中人，为皇家效力，自然以正色为吉色。这种黄色，虽与土色同，但须有光泽。如无光泽，则是气不足之态，也难以用。

“气色”于文人有七色，即青、黄、赤、白、红、黑、紫，这七色的吉凶，主属为黄、红，紫主吉主喜，黑白青赤主凶主灾。具体判语如下：

青色：主是非、忧惧、惊慌；

黑色：主牢狱、疾病、灾难；

白色：主损伤、孝服、亡故；





赤色：主血光、口舌、诉讼；

紫色：主迁官、荣升、名望；

红色：主发财、功名、生子；

黄色：与红色相似，主各种吉庆之事。

自隋唐建制以来，古代科举考试到明清时代愈加完善。曾国藩 24 岁进京赶考，27 岁中进士，此后 10 年内连升 10 级，是清朝为官的汉人中少有的幸运者（清朝是不大重用汉人的）。曾国藩本出生于湖南湘西的一个农民家庭，完全靠科举奠定他一生功名的基础，因而，他在论科名中人时，特别倡导文人正色。

科举考试时代，殿试第一名称大魁或魁首，也就是人们说的“状元”，其征兆是“黄云盖顶”。一个文人，如有“黄云盖顶”，可谓祥云笼罩，前途自是一片光明。黄色由天中、天庭而起，气势森然勃发，上达顶心，旁连鬓角边地，一片光华灿烂。这样的人，在殿试中必能取得很高名次，能中状元、榜眼、探花什么的，因此说“必掇大魁”。

以上是黄气贯顶之象。如果黄气没有这么灿烂，只由两颧而起，如鸿鹄展翅，直入双鬓，有升腾之兆，但没有上贯头顶连成一片，较之“黄云盖顶”次一等，仍能“进身不远”，也就是仍能搏取功名，但名次差一些。

“印堂黄色，富贵逼人”。人们常说某某人印堂发亮，聪明有为，定有好事临身。曾国藩看人，如印堂有黄色灿烂，鲜润夺目，则这人必定会取得富贵。与前面的“气”旺相关。

“明堂素净，明年及第”。明堂，就是一个人的鼻子；明堂素净，就是鼻子白润光洁，如果真这样，考试中第只是迟早的问题。明堂素净也有一个得令不得令的问题，以秋季为当令，否则，先忧后吉。

“眼角鲜霞，决利小考”。眼角鱼尾纹处，如有红紫一二色艳如霞彩者，自然有吉庆之事。这种人智清神明，有利于县试、州试。

“印堂垂紫”，两眉之间紫气流动。民间有“紫气东来”主吉祥之说，那么眉宇之间紫气流动，自然也是吉兆，如再加上眼神清澄，气朗如云，则“动获小利”，病者可以痊愈，讼者可以胜诉，谋职者可获职位，求功名者可获功名。但这种情况，难获大利。

“红晕中分，定产佳儿”。古代“不孝有三，无后为大”，因而有“喜得贵子”一说，以生儿为人生一大喜事。《冰鉴》考察人之气色，如两眼下有红色如晕，由鼻分隔而左右互不相连，此为大旺，当产贵子。古人曾说，“火旺生男，木旺生女”，即指此。

“两颧红润，骨肉发迹。”亲人之间有血缘关系，一人有事，彼此能够遥相感应，这已不是奇事。如人之两颧红润如霞，兆示着他的亲人如父子、兄弟多有发迹之象。但红色并不易辨，红色深而为赤，则有凶灾；红色又不能带枯色，枯则不吉。

处世活用

观色是指观察人的脸色，获悉对方的情绪。这与老猎人靠看云彩的变化推断阴晴雨雪，是一个道理。

丈夫小A和妻子小B刚结婚时，感情很好，常常形影不离。可是，随着生活的日渐平淡，彼此都熟悉了婚后的生活，再也没什么新鲜感了，却常常为柴米油盐酱醋茶的琐事而吵架了。

起初小A和小B一有不满意，就互相争吵，各不相让，但吵过后，两人坚持不了几个小时又和好了。可是，随着吵架次数的增加，这好像成了家常便饭了，小A和小B谁也不愿再理睬对方，他们经历了一个冷漠的阶段。

但这也不是办法，小A和小B还要面对家人和朋友，为了不让别人看出来，他们逐渐过渡到有别人在场的时候，彼此显得关系还不错、很恩爱，而一旦只有他们独处时，家里则静悄悄的，互不打扰。渐渐地，没人在的时候他们也开始说话了，但这并不是尽弃前嫌，只是有时候说一些不得不说的话而已。随着彼此间的失调和发展到极端时，不快乐的表情反而逐渐消失，他们的脸上反而呈现出一种微笑，态度上也显得卑屈又亲切。

一位经常办理离婚案的法官说，当夫妇间任何一方表现出这种态度时，就表明夫妻关系已到了不可调和的地步了。

人类的心理活动非常微妙，但这种微妙常会从表情里流露出来。倘若遇到高兴的事情，脸颊的肌肉会松弛，一旦遇到悲哀的状况，也自然会泪流满面。不过，也有些人不愿意将这些内心活动让别人看出来，单从表面上看，就会让人判断失误。

比如，在一次洽谈会上，对方笑嘻嘻地完全是一副满意的表情，使人很安心地觉得交涉成功了：“我明白了，你说得很有道理，这次我一定考虑考虑。”可是最后的结果却是以失败而告终。

观色识人法的记载还见于刘邵所撰《人物志·八观篇》：“所以忧惧害怕的颜色大都是疲乏而放纵，热燥上火的颜色大都是迷乱而污秽；喜悦欢欣的颜色都是温润愉快，愤怒生气的颜色都是严厉而明显，嫉妒迷惑的颜色一般是冒昧而无常。所以





一个人，当其说话特别高兴而颜色和语言不符时，肯定是心中有事；如果其口气严厉但颜色可以信赖时，肯定是这个人语言表达不是十分畅敏；如果一句话未发便怒容满面时，肯定是心中十分气愤；将要说话而怒气冲冲时，是控制不了情绪的表现。所有上述这些现象，都是心理现象自外在表现，根本不可能掩饰得了，虽然企图掩饰遮盖，无奈人的颜色不听话啊！”

“色”还是一个人情绪的表现，“色”愉者其情欢，“色”沮者其情悲。也有不动声色之人，需从其他角度来鉴别他们的情绪状态。

“色”的含义比较广泛，它是一个人的气质、个性、品格、学识、修养、阅历、生活等因素的综合表现，与肤色黑白无直接联系。

另外还有一种通过察言观色辨别君子小人的办法，大家也可以简单地了解一下。在职场中能提早辨别身边的同事究竟是君子还是小人，对处理好职场关系非常重要：

喜怒不形于色，宠辱不惊于身；处危难之际而仍然能够性情闲适畅朗，听到赞誉或诋毁时能够颜色不变，以天下之兴衰治乱为己任，先天下之忧而忧，后天下之乐而乐，这样的人是高居上位的君子；愤怒而不至于放肆，得意而不至于忘形，从不猜测将来人生、事业的得失取舍，更不因此而忽喜忽怒；不揣度未来己身的荣宠和耻辱，更不因之欢欣忧戚，这样的人是身居下位的君子；喜怒哀乐都由感情，恩人仇人界线分明，喜欢玩弄权术欺上瞒下，固执迂腐，骄傲放纵，喜欢同类、排斥异己，患得患失，色厉而内荏，羞于谈及自己微贱时的小事，害怕别人提及自己未发达时的经历，这样的人是在上位的小人；一有风吹草动就惊惶失措，遇到事情就慌里慌张，风风火火，喜欢卖弄自己的长处，害怕提及自己的缺点，附和自己就十分欢喜，反对自己就愤怒非常，想到自己可能荣华富贵就神思飞扬，将要升至高位时便颜色大变，这样的人，是身居下位的小人。

视色查情，尽览其质

原典

色忌青，忌白^①。青常见于眼底，白常见于眉端。然亦不同：心事忧劳，青如凝墨；祸生不测，青如浮烟；酒色惫倦，白如卧羊^②；灾晦催人，白如傅粉^③。又有青而带紫，金形遇之而飞扬，白而有光，土庚相当亦富贵^④，又不在此论也。最不佳者：“太白夹日月，乌鸟集天庭，桃花散面颊，赭（chě）尾守地阁^⑤。”有一于此，前程退落，祸患再三矣。

注释

①色忌青，忌白：色分为正色和邪色，正色为吉色，邪色为凶色，所忌之色当然是凶色。文中之“青色”专指“青斑”之“青”，不是春木勃发之色，特点是焦干昏暗如受击伤色一样；白色，指白粉、枯骨之“白”，特点是枯暗无光。②白如卧羊：卧羊之白色，属于生色而不是死色，就像羊卧倒休息之状，不久就可以恢复原状了。古人认为，这种颜色虽然不吉，但也不是大凶。③“白如傅粉”：傅粉，搽粉。古人认为，白如傅粉是死色，面上表现出有这种颜色的人必然神智昏浊，精力衰竭。④青而带紫，金形遇之而飞扬；白而有光，土庚相当亦富贵：金形，指金形人。飞扬，飞黄腾达。土，指土形人。庚，“庚”为阴金。相当于“土与庚金相合”之意。⑤太白夹日月，乌鸟集天庭，桃花散面颊，赭尾守地阁：太白，星名，即启明星，因明亮呈白色而得名。古人认为此星主杀伐，此色主灾祸。日月，指日角和月角部位，日角在左眉骨隆起处至左边发际，月角在右眉隆起处至右边发际。乌鸟，即乌鸦，这里借指黑色。桃花，这里借指红色斑点。赭尾，本指红色鱼尾，这里借指浅红色。古人认为这些都是不吉之相。

译文

面部气色忌青色，也忌白色。青色一般出现在眼睛的下方，白色则经常出现在两眉的眉梢。它们的具体情形各有各的不同。如果是由于心事忧烦困苦而呈青色，那么这种青色多半既浓且厚，状如凝墨；如果是由于遇到飞来横祸而面现青色，那么这种青色一定轻重不均，状如浮烟；如果是由于嗜酒好色导致疲惫倦怠而面呈白色，那么这种白色一定势如卧羊，不久就会消散；如果是由于遭遇了大灾大难而面





呈白色，那么这种白色一定惨如枯骨，充满死气。还有青中带紫之色，如果是金形人遇到这种气色，一定能够飞黄腾达，如果是白润光泽之色，土形兼金形人面呈这种气色，也会获得富贵，这些都是特例，不在以上所论之列。而最为不佳的，则是以下四种气色：“白色围绕眼圈，此相主丧乱；黑气聚集额头，此相主参革；红斑布满两颊，此相主刑狱；浅红凝结地阁，此相主凶亡。”以上四种相，只要带有其中一种，就会前程倒退败落，并且连接遭灾遇祸。

解读

前一节讲到面部的各种吉祥吉庆颜色，这一节着重讨论不吉祥、兆示着身体有病变的非健康色，以青、白两色为主。

一般而言，青色主疾厄惊忧，白色主丧亡哭泣。从生理机制上看，这两种颜色是不健康的表现。青色常常出现在眼底，白色常出现在眉端，这是一个重要的提示，辨认起来比较容易。

先说说青色。它常见于眼底不健康的青色，与春天草木新生的青色不同，是血液淤积阻滞、流通不畅形成的，即“鼻青脸肿”“脸色发青”的青色，是一种紫黑色，遭重击会形成青色，如眼部受打击；长期疲劳工作，得不到休息，体内新陈代谢不畅，血液滞留，也形成青色。肌体发生病变，也会形成青色，这类青色都是提醒注意的警兆。

因为心事忧劳而面带青色，状如墨着纸面，但黑而有光，大家都能看出是连夜加班，没有休息好的疲惫态。根据是精神状态不佳，还有一个根据就是在面部气色上，两眼微肿，眼袋发青发紫，眼中晶状体布有血丝。如果因为心事忧劳，连续几天不能休息好，面部发青现象就会很严重，如凝结有墨汁一般。青如凝墨，已是比较严重的征象，应即时加以调理休息，否则出错或发生危险的概率会大增。司机疲劳驾驶易出车祸即是一个例证。这种情况可以通过休息和治疗健复，属于虽有阻滞但能疏通，不会致人于死地的状态。也许过了一段时间或经过一定的治疗，青色就消失了。中医常说，通则不痛，痛则不通，与此种情况相似。有的青色“青如浮烟”，气色袅袅不定，而且没有一点儿光泽，这就是死色，难以救助了。

当初扁鹊三见蔡桓公，刚开始还劝蔡桓公治疗，最后一次见面，却远远地逃脱开。原来他已看出蔡桓公不能救治之死相，因而也不再对顽固不化的蔡桓公说什么了。

白色，不是金秋爽朗一样明快的白色，而是没有血气、如枯骨白粉一样的白色，是血气亏损、不足的表现。枯骨白粉给人阴森可怖的感觉，这样的白色当然也

不会是好的面色。白色常见于眉端。

如果是酒色伤身，精神倦怠，眉端会经常出现白色，这是肾肺有毛病的征兆。所以表现为白色，有“白如卧羊”之态。这种白色没有大的问题，休养一些日子就可以复原了。但是如果面部“白如枯骨白粉”，就到了不可救药的地步了。这是一种死色。一旦定形，表明肾功能衰弱至极，精力颓废到回光返照的程度，灭顶之灾会接踵而至。碰到此类情况，务必高度警惕。

青白二色有许多变化情形，还不能机械地一概而论。由于时间、地理纬度的变化，其吉凶的变化也会产生。

“青而带紫，金形遇之而飞扬”：青属木，紫属火，金克木，但木能生火炼金，这样反而成一反一覆之象，均为逆合，金形人遇之，反而能飞黄腾达，能得富贵。

“白而有光，土庚相当亦富贵”：白色本为不吉，但若金土相当，土之黄色能孕育金之白色，土金相生，反而有利，这属于顺合，也主人富贵。“白而有光”，而不是“白若骨粉”，情形并不一样。

气色发于人体五脏六腑，暗合于五行之理，又由于天、地、时、经的阴阳变化和合，在观人时，要注意这些变化带来的若干差异，不能妄执一端，钻牛角尖。

❧ 处世活用 ❧

在鉴别人才方面，曾国藩的故事很多，例如他早年判断江忠源要成大功，最终节烈而死，他断定刘铭传当为大将，都是比较有名的事例。下面是曾国藩识破风水先生的故事。

同治三年六月二十五日（1864年7月28日），曾国藩从安庆到达南京，一共住了二十五天，一直住在曾国荃的雨花台大营。一天饭后无事，曾国荃给其兄讲了这样一件事：

南京被湘军攻破的一个多月的一天深夜，从城墙上缒下一个人来，声称“要亲见九帅，有机密面告”。曾国荃马上接见这个人。来人称自己是金陵世家，住在某地某地。他说，金陵城内早已断粮，老鼠、麻雀都被吃干吃净，全城都靠吃野草、树叶度日。他家房舍宽广，园榭花圃，楼阁亭台，全都齐备，破城之



曾国荃





日，请曾国荃九帅住在他家，特来欢迎。这人所说的金陵城中情况曾国荃早也一清二楚，至于“欢迎”一事也无多大兴趣，因而淡然一笑，将此人打发走了。

一个多月之后，金陵被湘军占领，曾国荃派人察看，在那人所说的地方果然发现了“金陵世家”，一切都如所说。曾国荃连年争战，很少见到这样的好去处，就命将雨花台大营迁到这个世家之中。

一天傍晚，曾国荃与一群幕僚正在花园中闲聊，一阵冷风吹来，给人一种冰凉的感觉。忽然有人惊呼一声“不好”。曾国荃一看，原来是一位风水先生。曾国荃很相信风水、占卜、星相等，所以他的幕府之中什么人都有，其中这位风水先生最得信任。

曾国荃忙问：“什么事？”

那个风水先生说：“这个地方不可久居，三日之内，一定有天灾发生，请九帅定夺！”

曾国荃和众人商议了一下，认为“避凶趋吉”比较重要，于是决定次日将大营迁回雨花台原址。大营迁走的第二天，这条街果然发生大火，无数歹徒趁火打劫，一时间珍奇名贵被搜刮殆尽。

曾国荃在讲这个故事的时候眉飞色舞，对那位风水先生极为佩服。曾国藩听着听着，似乎感觉到了什么东西。他仔细地打量着那个风水先生的全身，又盯住风水先生的脸，曾国藩的三角眼里射出两道利剑般的光芒，直刺那风水先生。风水先生的脸一下子变红了，又慢慢地变白，身体都在微微颤抖。这一切自然瞒不了曾国藩的眼睛。正巧这时，忽报“圣旨到”。大家只好慌忙接旨。

曾国藩接好旨，安顿好钦差，立刻赶了回来，命曾国荃：“快把那个风水先生抓起来！”

曾国荃一时大惑不解。

曾国藩说：“九弟，你上当了！先抓人再跟你说。”

曾国荃在其兄面前向来是不敢抗命的，不得已派人去抓，可是那位风水先生趁大家忙于接旨之时逃之夭夭了。曾国荃对此更加迷惑。

曾国藩说：“那位金陵世家判定金陵必破，所以冒险出城迎接大军，希望借助你的大营威仪保住他的家业。这人的目的达到了，但是那些想发战争财的兵痞流氓都眼馋得要命，他们与你那风水先生勾结起来，来了个‘调虎离山’。那满街的大火哪里是天灾，完全是人祸；那些歹徒也不是‘趁火打劫’，而是纵火抢劫。这就是你的好军师的所作所为！”

曾国荃听了才如梦方醒，悔愧不已。

从这个故事可以看出，曾国藩凭那个风水先生的“气色”作出了准确的判断，这的确具有神探的本领，一下子就识破了罪犯的把戏。由此看来，学会观颜察色不仅可以识人用人，还可以破案。

古代将帅用人，着重考察人物的心性才能，不要待他把事做定之后再下结论，只持初端就可作判断。许多成功者在事情还有完成之前，潇洒自如，胸有成竹。在进行中就能信心十足地把握住未来的发展方向。即使有困难，有压力，但心中分寸已经安定，会有挥洒自如的外在表现和乐观的信心。以这种心态来引导事业，其前景是可以期望的。而愚才做事之前，却没有雄心，使人提心吊胆、惴惴不安。这也是观时识人所必须掌握的。

从前，太冥主宰不周山，河水冲泄进那里的山洞，山石将要崩裂开，老童走过这里便为之担心，并告诉太冥说：“山将要崩裂了。”太冥听了大怒，认为这是妖言。老童退去，又把这话告诉了太冥的侍臣，侍臣也大怒道：“山怎么能崩裂呢？只要有天地，就会有我们的山，只有天崩地裂，山才会崩裂！”于是便要杀死老童，老童惊愕而逃。不久，康回路过这里，太冥没有清除山的隐患，又未加防护。康回大怒，用头触那山，山的主体像冰一样崩裂开，山上的土石坍塌到深渊里，最后堵塞了那里。太冥逃走，后来客死在昆仑山的废墟，他的侍臣也都失去了他们的家园。

太冥在危时不能识人于忠，终于得到了应有的下场。

当然，聪明的领导者一般都能够随时随地了解人的特性并识之用之，如曾国藩在长沙求学期间，与郭嵩焘、刘蓉深交。任京官时，又广交友朋，以文会友，结交了吴竹如、窦兰泉、冯树堂、吴子序、邵意西等人，这些人才后来都成为了他的幕府中的重要人物。他在礼部复试时，因欣赏“花落春仍在”的诗句而提拔了俞樾，又在朝考阅卷时看上了陈士杰。后来，他们对曾国藩的“事业”都有过很大的帮助。

容闳是中国第一个留学生，赴美留学归来，先去南京见洪仁玕，进献大计，但是太平天国不用。不久经友人联系推荐给曾国藩。他到达安庆后的第二天，曾国藩就接见了。先是“寒暄数语”，这是察其声音；继而“自顶及踵，仔细打量，这是观察神气、面容、五官、气色等；最后是下断语：容闳是个人才！后来，容闳果然成为了曾国藩的“洋务”要人。

鉴别人才，历来着重在他的才能、心智和品德，本质上是考察、寻求他的有用性。人才的健康状况和个人命运虽然不是用人者所求的，许多用人者也没有时间去关心这一点，但它对人才的才智发挥、事功的成败有相关性，最好还是以关心为





宜。身为领导，除注意人才的能力、品质，还应该在其他方面多留心。观察面部气色，了解你的员工目前正处于什么样的状态，是否精力充沛、干劲十足，是否身体不适需要休息，家有烦心事需要处理。这一点对于一个人性化的企业是非常重要的。

职场活用

职场交际方面的专家将“察言观色”视为极其重要的职场 EQ 能力。沟通学者的研究发现，我们在沟通时，有 7% 的效果来自于说话之内容，38% 取决于声音（音量、音调、韵脚等），而有 55% 取决于肢体语言（面部表情、身体姿势等）。所以，在解读他人心意时，重要的不只是他说了些什么，更要紧的是他怎么说。

所以，如果你看不懂他人的脸色，就不可能读出对方的心声。而在职场的人际互动过程中，这个懂得“看脸色”的能力就更为重要，不论是跟上司要求加薪，或是与客户谈判价钱，你都需要敏锐的观察力来解读对方心意，才能知所进退，从而圆满完成任务。

心理学家发现，人类至少有六种与生俱来的原始面部表情：喜悦、悲伤、厌恶、愤怒、惊讶、恐惧。通常在两岁之前，我们就已经能够用相同的脸部表情来表达这些原始情绪（即使一个小孩又盲又哑，仍旧会有这些情绪表情）。而人们“看脸色”的功力也是自幼就养成的，在四五岁时，小孩就能辨认一半的面部表情，而到了六岁左右，看脸色的正确度就达到了 75%。

历史上有不少既聪明，又有能力的人最后却身首异处。如杨修被曹操所杀，韩信被吕后所害，究其原因，是他们不懂处世之道，不会察言观色，不知道讨上司喜欢。在现实生活中，学会察言观色，实在是不可忽视的。

学会察言观色，留意对方的表情，互谅互让，该进则进，该躲则躲，当止即止，就可避免许多不必要的纠纷，求得和睦相处。

有位记者去采访同新西兰刚交过锋的国家足球队员。一进门，发现休息间气氛沉闷，守门员铁青着脸，圆睁着眼。他赶紧退了出来，取消了这次采访。后来，这位记者才知道，“国脚”们吃了败仗，正在愠气。倘若当时不看脸色，硬要不知趣地采访吃败仗的“国脚”们，肯定不会受到欢迎，因而也不会采访出有价值的新闻。看来，这位记者颇有经验，懂得“看云识天气”。

如果我们每个人都能察言观色，及时地改变先前的决定，及时地进退，及时地把自己的言行进行恰当的组合或分解，那么，办事的成功率一定会很高。

附录 其他识人术

《尧典》：六戚

《尧典》是《尚书》篇目之一，记载了唐尧的功德、言行，是研究上古帝王唐尧的重要资料。尧和舜，相传是我国原始社会后期的著名首领。尧名放勋，属陶唐氏，又称唐尧。舜名重华，属有虞氏，又称虞舜。典是书名，《说文》解为五帝之书。本篇是记叙尧舜事迹的书，名叫《帝典》，举偏以概全，又称《尧典》。本篇开始有“曰若稽古”四字，这就表明它是后代史官所追记，成书的年代不可考了。

在《尧典》中，四方的诸侯推荐舜时所说的“其父心术不正，其母喜欢说谎，其弟叫象，非常傲慢。但舜却能和他们和睦相处，他用自己的孝行感化家人，使他们不至于变得邪恶”，是从父母兄弟的角度来观察舜；尧帝把两个女儿嫁给舜，是从妻子的角度来观察舜。父、母、兄、弟、妻、子，是为六戚，《吕氏春秋·论人篇》中所谓对内使用的六戚识人法，就是指的这些。

原文

帝曰：“咨！四岳，朕在位七十载，汝能庸命，巽朕位？”岳曰：“否德忝帝位。”曰：“明明扬侧陋。”师锡帝曰：“有齔在下，曰虞舜。”帝曰：“俞！予闻。如何？”岳曰：“瞽子。父顽，母嚚，象傲。克谐以孝，烝烝乂，不格奸。”帝曰：“我其试哉。”女于时，观厥刑于二女。厘降二女于妫汭，嫔于虞。

大意

尧帝说：“啊！四位诸侯，我在位已经七十年了，你们有谁能够顺应天命，接替我的帝位呢？”四方的诸侯说：“我们德行鄙陋，不配登上帝位。”尧帝说：“你们地位显赫，但也可以从地位卑微的人中推举贤良啊。”于是他们就提议说：“现在有这样一个人，其处境困苦，他叫虞舜。”尧帝说：“是啊！我也听说过这个人，他究竟是个什么样的人？”四方的诸侯说：“他是瞽叟的儿子。其父心术不正，其母喜欢说谎，其弟叫象，非常傲慢。但舜却能和他们和睦相处，他用自己的孝行感化家人，使他们不至于变得邪恶。”尧帝说：“那就让我来试试他吧。”尧帝决定把





自己的两个女儿嫁给了舜，以便通过她们考察舜的德行。于是尧帝命令两个女儿到妫水之湾，嫁给虞舜为妻。

周文王：六征

周文王，姓姬名昌，季历之子，汉族，西周奠基人。季历死后由他继承西伯侯之位，又称伯昌。在位50年。商纣时为西伯侯，建国于岐山之下，积善行仁，政化大行，因崇侯虎向纣王进谗言，而被囚于羑里，后得释归。益行仁政，天下诸侯多归从，子武王有天下后，追尊为文王。

原文

王曰：“太师，慎维深思，内观民务，察度情伪，变官民能，历其才艺，女维敬哉！女何慎乎非伦，伦有七属，属有九用，用有六征：一曰观诚，二曰考志，三曰视中，四曰观色，五曰观隐，六曰揆德。”

王曰：“於乎，女因方以观之。富贵者观其礼施也，贫穷者观其有德守也，嬖宠者观其不骄奢也，隐约者观其不畏惧也。其少观其恭敬好学而能弟也，其壮观其絮廉务行而胜其私也，其老观其意究慎强其所不足而不逾也。父子之闲观其孝慈也，兄弟之闲观其和友也，君臣之闲观其忠惠也，乡党之闲观其信惮也。省其居处，观其义方；省其丧哀，观其贞良；省其出入，观其交友；省其交友，观其任廉。考之以观其信，挈之以观其知，示之以难以观其勇，烦之以观其治，淹之以利以观其不贪，蓝之以乐以观其不盗，喜之以物以观其不轻，怒之以观其重，醉之以观其不失也，纵之以观其常，远使之以观其不贰，迩之以观其不倦，探取其志以观其情，考其阴阳以观其诚，覆其微言以观其信，曲省其行以观其备成，此之谓‘观诚’也。

“二曰，方与之言，以观其志。志殷如渎，其气宽以柔，其色俭而不谄，其礼先人，其言后人，见其所不足，曰日益者也。如临人以色，高人以气，贤人以言，防其不足，伐其所能，曰日损者也。其貌直而不侮，其言正而不私，不饰其美，不隐其恶，不防其过，曰有质者也。其貌固呕，其言工巧，饰其见物，务其小征，以故自说，曰无质者也。喜怒以物，而色不作；烦乱之，而志不营；深道以利，而心不移；临慑以威，而气不卑，曰平心而固守者也。喜怒以物而变易知，烦乱之而必不裕，示之以利而易移，临慑以威而易慑，曰鄙心而假气者也。执之以物而遽决，

惊之以卒而度料，不学而性辨，曰有虑者也。难投以物，难说以言，知一如不可以解也，困而不知其止，无辨而自慎，曰愚赣者也。营之以物而不虞，犯之以卒而不惧，置义而不可迁，临之以货色而不可营，曰絜廉而果敢者也。易移以言，存志不能守固，已诺无断，曰弱志者也。顺与之弗为喜，非夺之弗为怒，沈静而寡言，多稽而俭貌，曰质静者也。辨言而不固行，有道而先困，自慎而不让，当如强之，曰始妒诬者也。征清而能发，度察而能尽，曰治志者也。华如诬，巧言、令色、足恭一也，皆以无为有者也。此之为考志。

“三曰诚在其中，此见于外；以其见占其隐，以其细占其大，以其声处其气。初气主物，物生有声；声有刚有柔，有浊有清，有好有恶。咸发于声也。心气华诞者，其声流散；心气顺信者，其声顺节；心气鄙戾者，其声斯丑；心气宽柔者，其声温好。信气中易，义气时舒，智气简备，勇气壮直。听其声，处其气，考其所为，观其所由，察其所安；以其前占其后，以其见占其隐，以其小占其大。此之谓‘视中’也。

“四曰民有五性：喜、怒、欲、惧、忧也。喜气内畜，虽欲隐之，阳喜必见。怒气内畜，虽欲隐之，阳怒必见。欲气内畜，虽欲隐之，阳欲必见。惧气内畜，虽欲隐之，阳惧必见。忧悲之气内畜，虽欲隐之，阳忧必见。五气诚于中，发形于外，民情不隐也。喜色由然以生，怒色拂然以侮，欲色呕然以偷，惧色薄然以下，忧悲之色累然而静。诚智必有难尽之色，诚仁必有可尊之色，诚勇必有难慑之色，诚忠必有可亲之色，诚絜必有难污之色，诚静必有可信之色。质色皓然固以安，伪色纓然乱以烦；虽欲故之中，色不听也，虽变可知；此之谓观色也。

“五曰生民有阴阳，人有多隐其情，饰其伪，以赖于物，以攻其名也。有隐于仁质者，有隐于知理者，有隐于文艺者，有隐于廉勇者，有隐于忠孝者，有隐于交友者。如此者不可不察也。小施而好大得，小让而好大事，言愿以为质，伪爱以为忠，面宽而貌慈，假节以示人，故其行以攻其名。如此者隐于仁质也。推前恶，忠府知物焉；首成功，少其所不足；虑诚不及，佯为不言；内诚不足，色示有余；故知以动人，自顺而不让；错辞而不遂，莫知其情。如是者隐于知理者也。素动人以言，涉物而不终；问则不对，详为不穷；色示有余；有道而自顺用之，物穷则为深。如此者隐于文艺者也。廉言以为气，骄厉以为勇，内恐外悻，无所不至，敬再其说以诈临人。如此者隐于廉勇者也。自事其亲，好以告人，乞言劳醉，而面于敬爱，饰其见物，故得其名，名扬于外不诚于内，伐名以事其亲戚，以故取利，分白其名，以私其身。如此者隐于忠孝者也。阴行以取名，比周以相誉，明知贤可以徵，与左右不同而交，交必重己。心说之而身不近之，身近之而实不至，而欢忠不尽，欢忠尽见于众而貌克。如此者隐于交友者也。此之谓‘观隐’也。

“六曰言行不类，终始相悖，阴阳克易，外内不合，虽有隐节见行，曰非诚质





者也。其言甚忠，其行甚平，其志无私，施不在多，静而寡类，庄而安人，曰有仁心者也。事变而能治，物善而能说，浚穷而能达，错身立方而能遂，曰广知者也。少言如行，恭俭以让，有知而不伐，有施而不置，曰慎谦良者也。微忽之言久而可复，幽闲之行独而不克，行其亡如其存。曰顺信者也。贵富虽尊，恭俭而能施；众强严威，有礼而不骄，曰有德者也。隐约而不慑，安乐而不奢，勤劳之不变，喜怒之如度，曰守也。置方而不毁，廉絜而不戾，立强而无私，曰经正者也。正静以待命，不召不至，不问不言，言不过行，行不过道，曰沈静者也。忠爱以事其亲，欢欣以敬之，尽力而不面敬以安人，以故名不生焉，曰忠孝者也。合志如同方，共其忧而任其难，行忠信而不相疑，迷隐远而不相舍。曰至友者也。心色辞气，其入人甚俞，进退工，故其与人甚巧，其就甚速，其叛人甚易。曰位志者也。饮食以亲，货贿以交，接利以合，故得望誉征利，而依隐于物，曰贪鄙者也。质不断，辞不至；少其所不足，谋而不已，曰伪诈者也。言行亟变，从容谬易，好恶无常，行身不类。曰无诚志者也。小知而不大决，小能而不大成，顾小物而不知大论，亟变而多私，曰华诞者也。规谏而不类，道行而不平。曰巧名者也。故事阻者不夷，畸鬼者不仁，面誉者不忠，饰貌者不情，隐节者不平，多私者不义，扬言者寡信。此之谓‘揆德’。”

大意

周文王在任命官职处理事务之时很注重对人的观察，本文记载了周文王观人用人的考察之道。简述之，就是六征之法，观诚、考志、视中、观色、观隐、揆德，是为六征。

观诚者，观验其诚也。观诚即观察验证其人是否真诚。周文王在观诚这一点上是这么说的：富贵者要看他能否施舍，贫穷者要看他有无操守；看人受宠之时是否骄奢，失意之时是否沦丧；少年要看他是否好学勤奋，中年要看他是否廉洁无私，老年要看他是否不失分寸；兄弟父子、君臣同乡也皆有观察之处。向一个人展示困难来看他的勇气，制造麻烦来看他的才干，派他远离来看他是否忠贞不贰，放纵他来看他是否不放荡，审查细微言语看他是否守信。如是等为观诚。

考志者，考度其志也。考志乃考察度量一个人的心志。考志以观察言语为主，而第六征揆德以观察行事为主。和一个人说话时，可以通过他的言语而判知其心志。质朴之人说话直率而不轻慢，不自夸，不遮掩；虚傲之人好卖弄言辞，掩饰缺点；坚定之人不为物质所诱，不为麻烦所乱，不为威势所惧；贪迷之人用财色即可惑心，扰乱则心志不足；善思之人能镇静解决突然事件；愚昧之人遇困境则不知变通；意志薄弱之人易被人说动，个人心意不能坚守；心志清明之人沉着冷静，少言寡语，遇事多思。如是等为考志。

视中者，占视其内也。视中为观测一个人的内心，从一个人内心所显露的外象

来观测他的内在。以其见，占其隐；以其细，占其大；以其声，处其气。一叶落而知秋，是为此理。心气宽柔之人，其声也温和美好。通过聆听声音判定其气息，审视其所安。通过一个人很小的事，预测他很大的事。如是等为视中。

观色者，观其外色也。观色是观察一个人的面色。内形于外，心气存于心而现于外。仁爱之心，定有令人亲近的神色；廉洁之士，必有难以玷污的神色；本质的神色安宁稳定，伪装的神色混乱纷杂。一个人即使想把事隐藏在心中，但面色却不自主，让人容易看出。如是等为观色。

观隐者，观其隐托也。观隐就是观察一个人的隐藏假托情况。有些人喜欢隐藏真相以便营私，伪装热爱来冒充忠诚，无论是何，但凡隐藏都有其隐藏的目的。如果不通过比较来进行观察就上当受骗，无法了解真实情况。善良的人总是不能相信世上有这样的人存在，但是此类人等大有人在。如何观隐？周文王总结了她的经验之道：自认为合理而不谦让，让人感到高深莫测；看到别人成功心有不平而去找别人的不足之处；自己不知道的便佯装不肯讲话。这些是隐托于智慧事理。小处施舍而从大处获得，小处谦让而喜大处争夺，故意做些行动以博名声，这些是隐托于仁爱质朴。侍奉父母而喜欢说给别人听，借此来自我夸耀提高名誉利于自身，这些是隐托于忠诚孝顺。如是等为观隐。

揆德者，揆度于德也。揆德意为考察一个人的道德。上述五征多为从外形、言辞来观察，此征是从行为与能力来考察一个人的道德。谦谨温良之人，谦恭俭约逊让，好施而不以为德；具有操守之人，不惧穷困，安乐不奢，喜怒有节；具有德行之人，虽富贵却恭俭，能施能舍，彬彬有礼而不骄傲自大；正派规矩之人，刚直方正，不诽他人，廉洁无私。而善于钻营之人，与人结交十分快速，背叛别人也很容易；贪婪卑鄙之人则因饮食而亲热，因财物而结交，因利益而合作；浮华不实之人有小智慧却不能断大事情，容易变化并多求私利。如是等为揆德。

姜子牙：六贼七害

姜子牙，即姜尚。名望，吕氏，字子牙，也称吕尚，周文王拜姜尚为师。周文王死后，周武王仍以姜尚为师，尊称他为“尚父”、“师尚父”。公元前1046年，姜尚辅佐周武王率兵大败商军于牧野。因辅佐武王灭商有功，同时为了讨伐东夷，姜尚被分封于齐（现今山东），是齐国的始祖。谥号为齐太公。他是中国历史上最享盛名的政治家、军事家和谋略家。





原文

文王问太公曰：“王人者何上何下，何取何去，何禁何止？”

太公曰：“王人者上贤，下不肖，取诚信，去诈伪，禁暴乱，止奢侈。故王人者有六贼七害。”

文王曰：“愿闻其道。”

太公曰：“夫六贼者：一曰，臣有大作宫室池榭，游观俱乐者，伤王之德；二曰，民有不事农桑，任气游侠，犯历法禁，不从吏教者，伤王之化；三曰，臣有结朋党，蔽贤智，障主明者，伤王之权；四曰，士有抗志高节，以为气势，外交诸侯，不重其主者，伤王之威；五曰，臣有轻爵位，贱有司，羞为上犯难者，伤功臣之劳；六曰，强宗侵夺，陵侮贫弱者，伤庶人之业。

“七害者：一曰，无智略权谋，而以重赏尊爵之故，强勇轻战，侥幸于外，王者慎勿使为将；二曰，有名无实，出入异言，掩善扬恶，进退为巧，王者慎勿与谋；三曰，朴其身躬，恶其衣服，语无为以求名，言无欲以求利。此伪人也，王者慎勿近；四曰，奇其冠带，伟其衣服，博闻辩辞，虚论高议，以为容美，穷居静处，而诽时俗。此奸人也，王者慎勿宠；五曰，谗佞苟得，以求官爵，果敢轻死，以贪禄秩，不图大事，得利而动，以高谈虚论说于人主，王者慎勿使；六曰，为雕文刻镂，技巧华饰，而伤农事，王者必禁之；七曰，伪方异伎，巫蛊左道，不祥之言，幻惑良民，王者必止之。

“故民不尽力，非吾民也；士不诚信，非吾士也；臣不忠谏，非吾臣也；吏不平洁爱人，非吾吏也；相不能富国强兵，调和阴阳。以安万乘之主，正群臣，定名实，明赏罚，乐万民，非吾相也。夫王者之道如龙首，高居而远望，深视而审听，示其形，隐其情，若天之高不可极也，若渊之深不可测也。故可怒而不怒，奸臣乃作；可杀而不杀。大贼乃发；兵势不行，敌国乃强。”

文王曰：“善哉！”

大意

周文王问姜太公：“作为君主，应当尊崇什么人，抑制什么人，任用什么人，除去什么人？应该严禁什么事，制止什么事？”

姜太公回答说：“作为君主，应该尊崇德才兼备之人，抑制无德无才之辈，任用忠诚信实之人，除去奸诈虚伪之徒。严禁暴乱行为，制止奢侈风气。所以君主应当警惕六贼、七害。”

姜太公所说的六贼是：

1.臣僚中有人大兴土木，修建宫室亭台池榭，以供游乐观赏的，就会败坏君主

的德行；

2.民众中有不从事农桑，任意使气，爱好游侠，违犯法令，不服从官吏管教的，就会败坏君主的教化；

3.臣僚中有结党营私，排挤贤智，蒙蔽君主视听的，就会损害君主的权势；

4.士人中有心志高傲，标榜节操，气焰嚣张，在外又结交诸侯，不尊重君主的，就会损害君主的威严；

5.臣僚中有轻视爵位，藐视上级，耻于为君主冒险犯难的，就会打击功臣的积极性；

6.强宗大族争相掠夺，欺压贫弱的，就会损害民众的生业。

七害则是：

1.没有智略权谋，为了获得重赏高官，而恃勇强横，轻率赴战，企求侥幸之功的，君主切勿让这种人担任将帅；

2.徒有虚名而无实才，言语不一，掩人之善，扬人之恶，到处钻营取巧的，君主必须慎重，切勿同这种人共谋大事；

3.外表朴实，穿着粗劣，自称无为，实是沽名，自称无欲，实是图利。这是虚伪之人，君主切勿同他亲近；

4.冠带奇特，衣着华丽，博闻善辩，高谈空论，以此为自己装点门面，身居偏僻简陋之处，专门诽谤时俗，这是奸诈之人，君主切勿宠用；

5.谗言谄媚，不择手段，以求官爵；鲁莽轻率不惜性命，以贪图俸禄；不顾大局，见利妄动，高谈阔论取悦君主，这种人君主切勿任用；

6.从事雕文刻镂，技巧华饰一类奢侈工艺，因而妨害农业生产的，君主必须加以禁止；

7.用骗人的方术，奇特的技艺，巫蛊左道，符咒妖言，迷惑欺骗善良民众的，君主必须加以制止。

庄子：九法证心

庄子（约前369—前286）。战国中期哲学家，庄氏，名周，字子休（一作子沐）。汉族，宋国蒙（今安徽蒙城县）人。做过蒙地方的漆园吏。庄子是我国先秦（战国）时期伟大的思想家、哲学家和文学家。原系楚国公族，楚庄王后裔，后因乱迁至宋国蒙，是道家学说的主要创始人。与道家始祖老子并称为“老庄”，他们的哲





学思想体系，被思想学术界尊为“老庄哲学”，然庄子的文采更胜老子。代表作《庄子》并被尊崇者演绎出多种版本，名篇有《逍遥游》、《齐物论》等，庄子主张“天人合一”和“清静无为”。

原文

孔子曰：“凡人心险于山川，难于知天；天犹有春秋冬夏旦暮之期，人者厚貌深情。故有貌愿而益，有长若不肖，有顺僂而达。有坚而缦，有缓而钎，故其就义若渴者，其去义若热。故君子远使之而观其忠。近使之而观其敬，烦使之而观其能，卒然问焉而观其知，急与之期而观其信，委之以财而观其仁，告之以危而观其节，醉之以酒而观其侧，杂之以处而观其色。九征至，不肖人得矣。”见《庄子·杂篇·列御寇》

大意

孔子说：“人心的险恶超过了山川，要想了解它，比了解天还难；天的春夏秋冬白天黑夜还能定期出现，而人的外貌如同厚厚的外壳，深深地掩盖着真性情。所以有的人外貌谨慎而行为骄溢，有的人心如长者而貌如不肖，有的人外貌圆顺内心直达，有的人外貌严厉心里却非常和气，有的人外貌和善心里却十分凶悍。所以那些追求仁义如饥似渴的人，他们抛弃仁义也像逃避烈火一样急速。所以考察君子就让他远方做事以观察其是否忠诚，让他近处做事来观察其是否勤恳，让他处理烦难的事情来观察其才能，突然向他发问来观察其智慧的高低，给他急促的期限来观察他是否守信用，委托他钱财来观察其是否清廉，告诉他事情危险来观察其节操，让他喝醉来看他是否仪态端正，把他安排在男女杂处的地方观察他是否好色。这九个方面综合起来，就可以分清一个人的好坏。”

刘向：正邪

刘向（约前77—前6）原名更生，字子政，沛县（今属江苏）人。西汉经学家、目录学家、文学家。刘向的散文主要是秦疏和校讎古书的“叙录”，较有名的有《谏营昌陵疏》和《战国策叙录》，叙事简约，理论畅达、舒缓平易是其文章的主要特色。

原文

夫人臣萌芽未动，形兆未见，昭然独见存亡之机，得失之要，豫禁乎未然之

前，使主超然立乎显荣之处，如此者，圣臣也。虚心尽意，日进善道，勉主以礼义，谕主以长策，将顺其美，匡救其恶，如此者，大臣也。夙兴夜寐，进贤不懈，数称往古之行事，以厉主意，如此者，忠臣也。明察成败，早防而救之，塞其间，绝其源，转祸以为福，君终已无忧，如此者，智臣也。依文奉法，任官职事，不受赠遗，饮食节俭，如此者，贞臣也。国家昏乱，所为不谏，敢犯主之严颜，面言主之过失，如此者，直臣也。

是谓六正。

安官贪禄，不务公事，与世沉浮，左右观望，如此者，具臣也。主所言皆曰“善”，主所为皆曰“可”，隐而求主之所好而进之，以快主之耳目。偷合苟容，与主为乐，不顾后害，如此者，谀臣也。中实险诋，外貌小谨，巧言令色，又心疾贤。所欲进则明其美，隐其恶；所欲退则彰其过，匿其美，使主赏罚不当，号令不行，如此者，奸臣也。智足以饰非，辩足以行说，内离骨肉之亲，外妒乱于朝廷，如此者，谗臣也。专权擅势，以轻为重；私门成党，以富其家；擅矫主命，以自显贵，如此者，贼臣也。谄主以佞邪，坠主于不义，朋党比周，以蔽主明，使白黑无别，是非无闻；使主恶布于境内，闻于四邻，如此者，亡国之臣也。

是谓六邪。

大意

做官的人，要能在天下大事还处在萌芽阶段，没有形成规模，局势的兆头还没有显现的时候，就已经洞察先机，独具慧眼，知道哪些事可做，哪些事不可做，存亡、得失的关键都事先看得到，把握得住；在大火燃烧起来之前就能预先防范，使他的主人超然独立，永远站在光荣伟大的一面，能够具有这种才能、境界的大臣，堪称第一流的官吏、王者之师。这种大臣便是圣臣。

可以称做好官的，是谦虚谨慎、尽心竭力为人主办事，经常思索好的治国之道向人主建议，勉励君王恪守礼仪、勤政爱民；劝说君王目光远大、胸怀大志，使其英明正确的地方更英明、更正确；对其不良的作风，有害的习惯千方百计加以纠正、挽救，能做到这些的，就是大臣。

那些称得上忠臣的人，必须做到为国家办事早起晚睡、废寝忘食，同时要终生不懈地举贤荐能，为国家推荐、选拔人才，还要博学多识、精通历史，经常引证历史经验启发激励人主。能做到这些的才算忠臣。

能够做到深谋远虑、明察秋毫，清楚成功、失败的枢机在什么地方，并能事先预防，采取补救的办法，堵塞某一国策实施的漏洞，把可能导致失败、动乱的因素提前消灭了，转祸为福，转危为安，使人主自始至终不必忧虑，这样的臣子是智臣。

做到了奉公守法，以身作则，忠于职守，勇于负责，为民众出了力、办了事不接受贺礼，清正廉洁，勤俭朴素的人，就是贞臣。





当皇帝昏庸、国家离乱的时候，对上不拍马屁，不阿谀奉承，而且敢冒犯昏君的龙颜；在群臣唯唯诺诺的时候，敢当面指出昏君的过错，能这样做的，就叫做直臣。

以上这六种官员是正派之臣。

那么，与之相反，哪些官员是邪恶之臣呢？

有的人当官只是为了拿俸禄，对应该做的事敷衍应付，不当回事，随大溜，见风使舵，瞻前顾后，既怕得罪人，又怕负责任，这种官员，可以叫做“具臣”。

还有一些当官的人，只要是人主说的，他就说“讲得好，非常正确，非常重要”；只要是人主做的，就说“做得对，带了个好头”。虽然嘴上这么说，可他肚子里却在暗暗揣摩人主的爱好，凡有所爱就投其所好，来满足人主的声色之乐，把人主巴结得舒舒服服。渐渐地，当人主不把这类专事拍马屁的官员当外人了，他们就互相包庇纵容，一起吃喝玩乐，不计后果，不考虑影响。这种官吏就叫做“谀臣”。

而那些内心阴险奸诈，外貌谦恭谨慎，能说会道，讨人喜欢的人，实际上嫉贤妒能，想提拔谁，就在人主面前说他的好话，隐瞒他的缺点；而对真正的人才，就在人主面前夸大、突出他的过失，隐瞒他的优点，结果使人主赏罚不当，号令不行，政令、法规等不能贯彻。这类官吏就是“奸臣”。

那些有才智，有学识的人，干起坏事来更有能耐。掩饰自己的过错时，道理讲得头头是道，让人们听了不由得不服；辩论起来足以形成一家学说，他们小则可以挑拨离间父子兄弟反目成仇，大则可以在朝廷中煽风点火，制造混乱。这种官吏就是“谗臣”。

那些篡夺权力，造成自己的势力，颠倒黑白，整倒别人，排斥异己，培植私人势力结成死党，形成自己的社会势力；假传圣旨，到处以全权代表的身份出现，使自己显得无比尊贵的官吏，就是“贼臣”。

在人主面前阿谀奉承，鼓动、诱使人主往邪路上走，背后又把错误都推到人主一个人身上；结党营私，互相包庇，欺上瞒下，不让人主了解真实情况，使朝廷上下黑白不分，是非不辨；暗地里宣扬人主的过失，使百姓都骂人主，这种官吏就是“亡国之臣”。

王充：性格

王充（27—约97），字仲任，会稽上虞人（今属绍兴），他的祖先从魏郡元城迁徙到会稽。王充年少时就成了孤儿，乡里人都称赞他孝顺。后来到京城，到太学

(中央最高学府)里学习，拜扶风(地名)人班彪为师。《论衡》是王充的代表作品，也是中国历史上一部不朽的无神论著作。

原文

论人之性，定有善有恶。其善者，固自善矣；其恶者，故可教告率勉，使之为善。凡人君父，审观臣子之性，善则养育劝率，无令近恶；近恶则辅保禁防，令渐于善。善渐于恶，恶化于善，成为性行。

召公戒成曰：“今王初服厥命，於戏！若生子，罔不在厥初生。”“生子”谓十五子，初生意于善，终以善；初生意于恶，终以恶。《诗》曰：“彼姝者子，何以与之？”传言：“譬犹练丝，染之蓝则青，染之丹则赤。”十五之子其犹丝也，其有所渐化为善恶，犹蓝丹之染练丝，使之为青赤也。青赤一成，真色无异。……人之性，善可变为恶，恶可变为善，犹此类也。蓬生麻间，不扶自直；白纱入缁，不练自黑。彼蓬之性不直，纱之质不黑，麻扶缁染，使之直黑。夫人之性犹蓬纱也，在所渐染而善恶变矣。

……豆麦之种与稻粱殊，然食能去饥。小人君子稟性异类乎？譬诸五谷皆有用，实不异而效殊者，稟气有厚泊，故性有善恶也。残则授不仁之气泊，而怒则稟勇渥也。仁泊则戾而少愈，勇渥则猛而无义，而又和气不足，喜怒失时，计虑轻愚。妄行之人，罪故为恶，人受五常，含五脏，皆具于身，稟之泊少，故其操行不及善人，犹或厚或泊也，非厚与泊殊其酿也，曲孽多少使之然也。是故酒之泊厚，同一曲孽；人之善恶，共一元气。气有少多，故性有贤愚。西门豹急，佩韦以自缓；董安於缓，带弦以自促。急之与缓，俱失中和，然而韦弦附身，成为完具之人。能纳韦弦之教，补接不足，则豹、安於之名可得参也。贫劣宅屋，不具墙壁宇达，人指訾之。如财货富愈。起屋筑墙，以自蔽鄣，为之具宅，人弗复非。

大意

说到人的本性，那么一定有善良和丑恶之别。善良的，固然开始就善良；丑恶的，还能经过教育、劝告、引导、勉励，使他们成为善良的。凡是做君主和父亲的，都会仔细观察臣与子的品性，善良的就培养、教导、勉励、引导，不使他靠近恶的；丑恶的就教育、安抚、制止、防犯，使他向善良的方面逐渐转化。善良的向丑恶的方面逐渐转化，丑恶的向善良的方向逐渐转化，就会成为和生就的品行一样。

召公对年幼的成王说：“现在您将要行使自己的使命执政了。其实这就像刚独立生活的人一样，没有不在其刚开始的时候就打好基础的。”“生子”指的是十五岁的人，刚开始的时候，独立生活就要立志向好的方向发展，最终是善良的；开始独立生活就想向坏的方向发展，最终是丑恶的。《诗经》上说：“那个美好的人，拿什么赠送他？”传注是这样说的：“比如洁白的丝，用青色染料染它就是青色，





用红色染料染它就是红色。”十五岁的人像丝一样，会逐渐转化为善良的或丑恶的人，如同青色染料、红色染料染白丝一样，会使它变成青色、红色。而一旦染成青色、红色，就跟真的颜色没有区别了。……人的品性，善良的能变成丑恶的，丑恶的也能变成善良的，就像这种情况。蓬这种植物生长在麻中间，不用扶持自然会直；白纱放进黑色的染缸，不用染色自然会黑。那蓬的生性不直，白纱的质地不黑，但由于麻的扶持，黑色的染缸，使它们变直变黑了。人的品性就像蓬和白纱一样，在逐渐浸染之下，善恶是会改变的。

大豆、小麦的果实与稻谷和小米很不一样，然而人们吃了之后就能消除饥饿。小人与君子是禀承的天性不同吗？把他们与五谷相比，五谷都是为了食用，果实都能充饥但味道不一样，人禀受的气有厚有薄，所以品性有善有恶。凶残的人则承受仁的气少，而容易发怒的人则承受勇的气多。仁气少就凶狠而缺少仁慈，勇气多就凶暴而没有情谊，再加上阴阳协调和谐的气不足，人就变得喜怒失常，考虑问题时就轻率、愚昧。行为胡乱的人，并非有意做恶而是生性如此，人有仁、义、礼、智、信五常之气，它们都包含在五脏里，都储备于人体中，只因禀受的气薄而少，所以他们的品性不如善人，就像酒有的味浓有的味淡，这并非味浓味淡是由于不同酿造方法造成的，而是因为酒曲的多少使它变成了这个样子。因此，酒味的浓与淡，是同样的酒曲酿造出来的；人性的善恶，也是同一元气形成的。从天承接的气有多有少，所以人的品性就有贤有愚。西门豹性情急躁，就系上皮带以便提醒自己要变得和缓些；董安於的性情缓慢，就佩带弓弦以便提醒自己要变得急促些。急促和缓慢，同样是失去中和，然而皮带与弓弦附带在身上随时提醒自己，使他们成为了性情完美的人。如果能接受系皮带与佩弓弦的教育感化，再补充自己性情的不足，那么与西门豹，董安於等齐名的就能有其他的人。破烂的房屋，没有完整的墙壁、屋檐和窗户，于是人们就会指责非议。如果钱财富裕，起屋筑墙，由此遮盖住原来的破烂，成为完备的住宅，那么人们就不再指责非议了。

诸葛亮：七观

诸葛亮（181—234），字孔明，号卧龙（也作伏龙），琅琊阳都（今山东临沂市沂南县）人，三国时期蜀汉丞相，杰出的政治家、军事家、发明家、文学家。在世时被封为武乡侯，死后追谥忠武侯。后来东晋政权推崇诸葛亮军事才能，特追封他为武兴王。诸葛亮为匡扶蜀汉政权呕心沥血、鞠躬尽瘁、死而后已。其代表作有

《前出师表》、《后出师表》、《诫子书》等；曾发明木牛流马、孔明灯等。诸葛亮在后世受到极大的尊崇，成为后世忠臣楷模，智慧化身。成都有武侯祠，杜甫作千古名篇《蜀相》赞扬诸葛亮。

原文

问之以是非，而观其志；穷之以辞辩，而观其变；咨之以计谋，而观其识；告之以患难，而观其勇；醉之以酒，而观其性；临之以利，而观其廉；期之以事，而观其信。

大意

询问他对是非的判别，来观察他的志向是否纯洁；用言辞论辩考问他，以观察他的应变能力；向他咨询计谋，以观察他是否有真才实学；告诉他祸患和困难，以观察他是否勇敢；用酒灌醉他，以观察他的真实品性是否表里如一；用财物利诱他，借以察看他是否清正廉洁；限定时间要求他完成一件事，以察看他是否信守承诺。

人若是沉默不语，无所行动，便很难揣测他的心志。故而主动发问，令其措手不及，可知其学识和度量，抛出诱饵，可知其是否果敢、清廉、守信。七观之法，意在主动制造各种情况，看其反应，从而对其修养为人有所了解。

刘劭：《人物志》

刘劭，字孔才，魏朝广平邯郸（今位于河北省邯郸市）人，生于汉灵帝建宁年间（168—172），卒于魏齐王正始年间（240—249）。汉献帝时入仕，初为广平吏，历官太子舍人、秘书郎等，魏朝之后，曾担任尚书郎、散骑侍郎、陈留太守等。后曾受爵“关内侯”，死后则追赠光禄勋。刘劭学问详博，通览群书，曾经执经讲学。编有类书《皇览》，参与制定《新律》。著有《乐论》、《许都赋》、《洛都赋》等，著作多已亡佚。目前仅见《人物志》、《赵都赋》、《上都官考课疏》收入于《全三国文》中。

原文

自序

夫圣贤之所美，莫美乎聪明；聪明之所贵，莫贵乎知人。知人诚智，则众材得





其序，而庶绩之业兴矣。

是以圣人著爻象则立君子小人之辞，叙《诗》志则别风俗雅正之业，制《礼》、《乐》则考六艺祗庸之德，躬南面则援俊逸辅相之材，皆所以达众善而成天功也。

天功既成，则并受名誉。是以尧以克明俊德为称，舜以登庸二八为功，汤以拔有莘之贤为名，文王以举渭滨之叟为贵。

由此论之，圣人兴德，孰不劳聪明于求人，获安逸于任使者哉！是故，仲尼不试无所援升，犹序门人以为四科，泛论众材以辨三等。又叹中庸以殊圣人之德，尚德以劝庶几之论。训六蔽以戒偏材之失，思狂狷以通拘抗之材；疾慙慙而无信，以明为似之难保。又曰察其所安，观其所由，以知居止之行。

人物之察也，如此其详。是以敢依圣训，志序人物，庶以补缀遗忘；惟博识君子，裁览其义焉。

九征

盖人物之本，出乎情性。情性之理，甚微而玄；非圣人之察，其孰能究之哉？

凡有血气者，莫不含元一以为质，禀阴阳以立性，体五行而着形。苟有形质，犹可即而求之。

凡人之质量，中和最贵矣。中和之质，必平淡无味；故能调成五材，变化应节。是故，观人察质，必先察其平淡，而后求其聪明。聪明者，阴阳之精。阴阳清和，则中睿外明；圣人淳耀，能兼二美。知微知章，自非圣人，莫能两遂。故明白之士，达动之机而暗于玄虑；玄虑之人，识静之原而困于速捷。犹火日外照，不能内见；金水内映，不能外光。二者之义，盖阴阳之别也。

若量其材质，稽诸五物；五物之征亦各着于厥体矣。其在体也，木骨、金筋、火气、土肌、水血，五物之象也。五物之实，各有所济。是故：

骨植而柔者，谓之弘毅；弘毅也者，仁之质也。气清而朗者，谓之文理；文理也者，礼之本也。体端而实者，谓之贞固；贞固也者，信之基也。筋劲而精者，谓之勇敢；勇敢也者，义之决也。色平而畅者，谓之通微；通微也者，智之原也。五质恒性，故谓之五常矣。

五常之别，列为五德。是故：

温直而扰毅，木之德也。刚塞而弘毅，金之德也。愿恭而理敬，水之德也。宽栗而柔立，土之德也。简畅而明矻，火之德也。

虽体变无穷，犹依乎五质。故其刚、柔、明、畅、贞固之征，著乎形容，见乎声色，发乎情味，各如其象。故心质亮直，其仪劲固；心质休决；其仪进猛；心质平理，其仪安闲。夫仪动成容，各有态度：直容之动，矫矫行行；休容之动，业业跄跄；德容之动，颀颀印印。夫容之动作，发乎心气；心气之征，则声变是也。夫气合成声，声应律吕：有和平之声，有清畅之声，有回衍之声。夫声畅于气则实存

貌色；故：诚仁，必有温柔之色；诚勇，必有矜奋之色；诚智，必有明达之色。

夫色见于貌所谓征神。征神见貌，则情发于目。故仁目之精，恻然以端；勇胆之精，晬然以彊；然皆偏至之材，以胜体为质者也。故胜质不精，则其事不遂。是故，直而不柔则木，劲而不精则力，固而不端则愚，气而不清则越，畅而不平则荡。是故，中庸之质，异于此类：五常既备，包以澹味，五质内充，五精外章。是以目彩五晖之光也。故曰物生有形，形有神精；能知精神，则穷理尽性。

性之所尽，九质之征也。然则平陂之质在于神，明暗之实在于精，勇怯之势在于筋，强弱之植在于骨，躁静之决在于气，惨怛之情在于色，衰正之形在于仪，态度之动在于容，缓急之状在于言。其为人也，质素平澹，中睿外朗，筋劲植固，声清色怪，仪正容直，则九征皆至，则纯粹之德也。

九征有违，则偏杂之材也。三度不同，其德异称。故偏至之材，以材自名；兼材之人，以德为目；兼德之人，更为美号。是故：兼德而至，谓之中庸；中庸也者，圣人之目也。具体而微，谓之德行；德行也者，大雅之称也。一至，谓之偏材；偏材，小雅之质也。一征，谓之依似；依似，乱德之类也。一至一违，谓之间杂；间杂，无恒之人也。无恒依似，皆风人末流；末流之质，不可胜论，是以略而不概也。

体别

夫中庸之德，其质无名。故咸而不碱，淡而不醑，质而不缛，文而不绩；能威能怀，能辨能讷；变化无方，以达为节。是以抗者过之，而拘者不逮。

夫拘抗违中，故善有所章，而理有所失。是故：厉直刚毅，材在矫正，失在激讦。柔顺安恕，每在宽容，失在少决。雄悍杰健，任在胆烈，失在多忌。精良畏慎，善在恭谨，失在多疑。强楷坚劲，用在桢干，失在专固。论辨理绎，能在释结，失在流宕。普博周给，弘在覆裕，失在溷浊。清介廉洁，节在俭固，失在拘局。休动磊落，业在攀跻，失在疏越。沉静机密，精在玄微，失在迟缓。朴露径尽，质在中诚，失在不微。多智韬情，权在谲略，失在依违。及其进德之日不止，揆中庸以戒其材之拘抗；而指人之所短以益其失；犹晋楚带剑递相诡反也。是故：

强毅之人，狠刚不和，不戒其强之搪突，而以顺为挠，厉其抗；是故可以立法，难与入微。柔顺之人，缓心宽断，不戒其事之不摄，而以抗为判，安其舒；是故可与循常，难与权疑。雄悍之人，气奋勇决，不戒其勇之毁跌，而以顺为恒，竭其势；是故可与涉难，难与居约。惧慎之人，畏患多忌，不戒其懦于为义，而以勇为狎，增其疑；是故可与保全，难与立节。凌楷之人，秉意劲特，不戒其情之固护，而以辨为伪，强其专；是故可以持正，难与附众。辩博之人，论理贍给，不戒其辞之泛滥，而以楷为系，遂其流；是故可与泛序，难与立约。弘普之人，意爱周洽，不戒其交之溷杂，而以介为狷，广其浊；是故可以抚众，难与厉俗。狷介之人，砭清激浊，不戒其道之隘狭，而以普为秽，益其拘；是故可与守节，难以变





通。修动之人，志慕超越，不戒其意之大猥，而以静为滞，果其锐；是故可以进趋，难与持后。沉静之人，道思回复，不戒其静之迟后，而以动为疏，美其懦；是故可与深虑，难与捷速。朴露之人，中疑实韬，不戒其实之野直，而以谲为诞，露其诚；是故可与立信，难与消息。韬谲之人，原度取容，不戒其术之离正，而以尽为愚，贵其虚；是故可与赞善，难与矫违。

夫学，所以成材也，恕，所以推情也；偏材之性，不可移转矣。虽教之以学，材成而随之以失；虽训之以恕，推情各从其心。信者逆信，诈者逆诈；故学不道，恕不周物；此偏材之益失也。

流业

盖人流之业，十有二焉：有清节家，有法家，有术家，有国体，有器能，有臧否，有伎俩，有智意，有文章，有儒学，有口辨，有雄杰。

若夫德行高妙，容止可法，是谓清节之家，延陵、晏婴是也。建法立制，强国富人，是谓法家，管仲、商鞅是也。思通道化，策谋奇妙，是谓术家，范蠡、张良是也。兼有三材，三材皆备，其德足以厉风俗，其法足以正天下，其术足以谋庙胜，是谓国体，伊尹、吕望是也。兼有三材，三材皆微，其德足以率一国，其法足以正乡邑，其术足以权事宜，是谓器能，子产、西门豹是也。兼有三材之别，各有一流。清节之流，不能弘恕，好尚讥诃，分别是非，是谓臧否，子夏之徒是也。法家之流，不能创思图远，而能受一官之任，错意施巧，是谓伎俩，张敞、赵广汉是也。术家之流，不能创制垂则，而能遭变用权，权智有余，公正不足，是谓智意，陈平、韩安国是也。

凡此八业，皆以三材为本。故虽波流分别，皆为轻事之材也。能属文著述，是谓文章，司马迁、班固是也。能传圣人之业，而不能干事施政，是谓儒学，毛公、贯公是也。辩不入道而应对资给，是谓口辩，乐毅、曹丘生是也。胆力绝众，才略过人，是谓骁雄，白起、韩信是也。凡此十二材，皆人臣之任也。主德不预焉。

主德者，聪明平淡，总达众材而不以事自任者也。是故，主道立，则十二材各得其任也。清节之德，师氏之任也。法家之材，司寇之任也。术家之材，三孤之任也。三材纯备，三公之任也。三材而微，冢宰之任也。臧否之材，师氏之佐也。智意之材，冢宰之佐也。伎俩之材，司空之任也。儒学之材，安民之任也。文章之材，国史之任也。辩给之材，行人之任也。骁雄之材，将帅之任也。

是谓主道得而臣道序，官不易方，而太平用成。若道不平淡，与一材同好，则一材处权，而众材失任矣。

材理

夫建事立义，莫不须理而定；及其论难，鲜能定之。夫何故哉？盖理多品而人材异也。

夫理多品则难通，人材异则情诡；情诡难通，则理失而事违也。夫理有四部，明有四家，情有九偏，流有七似，说有三失，难有六构，通有八能。

若夫天地气化，盈气损益，道之理也。法制正事，事之理也。礼教宜适，义之理也。人情枢机，情之理也。

四理不同，其于才也，须明而章，明待质而行。是故质于理合，合而有明，明足见理，理足成家。是故质性平淡，思心玄微，能通自然，道理之家也；质性警彻，权略机捷，能理烦速，事理之家也；质性和平，能论礼教，辩其得失，义礼之家也；质性机解，推情原意，能适其变，情理之家也。

四家之明既异，而有九偏之情；以性犯明，各有得失。

刚略之人，不能理微；故其论大体则弘博而高远，历纤理则宕往而疏越。抗厉之人，不能回挠；论法直则括处而公正，说变通则否戾而不入。坚劲之人，好攻其事实；指机理则颖灼而彻尽，涉大道则径露而单持。辩给之人，辞烦而意锐；推人事则精识而穷理，即大义则恢愕而不周。浮沉之人，不能沉思，序疏数则豁达而傲博，立事要则熒炎而不定。浅解之人，不能深难；听辩说则拟镌而愉悦，审精理则掉转而无根。宽恕之人，不能速捷；论仁义则弘详而长雅，趋时务则迟缓而不及。温柔之人，力不休强；味道理则顺适而和畅，拟疑难则濡懦而不尽。好奇之人，横逸而求异；造权譎则偶倏而瑰壮，案清道则诡常而恢迂。此所谓性有九偏，各从其心之所可以为理。

若乃性不精畅，则流有七似。有漫谈陈说，似有流行者。有理少多端，似若博意者。有回说合意，似若赞解者。有处后持长，从众所安，似能听断者。有避难不应，似若有余，而实不知者。有慕通口解，似悦而不悻者。有因胜情失，穷而称妙，跌则掎跢，实求两解，似理不可屈者。凡此七似，众人之所惑也。

夫辩，有理胜，有辞胜。理胜者，正白黑以广论，释微妙而通之。辞胜者，破正理以求异，求异则正失矣。夫九偏之材，有同、有反、有杂。同则相解，反则相非，杂则相恢。故善接论者，度所长而论之；历之不动则不说也，傍无听达则不难也。不善接论者，说之以杂、反；说之以杂、反，则不入矣。善喻者，以一言明数事；不善喻者，百言不明一意；百言不明一意，则不听也。是说之三失也。

善难者，务释事本；不善难者，舍本而理末。舍本而理末，则辞构矣。善攻强者，下其盛锐，扶其本指以渐攻之；不善攻强者，引其误辞以挫其锐意。挫其锐意，则气构矣。善蹶失者，指其所跌；不善蹶失者，因屈而抵其性。因屈而抵其性，则怨构矣。或常所思求，久乃得之，仓卒谕人；人不速知，则以为难谕。以为难谕，则忿构矣。夫盛难之时，其误难迫；故善难者，征之使还。不善难者，凌而激之，虽欲顾藉，其势无由。其势无由，则妄构矣。凡人心有所思，则耳且不能听，是故并思俱说，竞相制止，欲人之听己。人亦以其方思之故，不了己意，则以





为不解。人情莫不讳不解，讳不解则怒构矣。

凡此六构，变之所由兴矣。然虽有变构，犹有所得；若说而不难，各陈所见，则莫知所由矣。

由此论之，谈而定理者，眇矣。必也聪能听序，思能造端，明能见机，辞能辩意，捷能摄失，守能待攻，攻能夺守，夺能易予。兼此八者，然后乃能通于天下之理，通于天下之理，则能通人矣。不能兼有八美，适有一能，则所达者偏，而所有异目矣。是故聪能听序，谓之名物之材。思能造端，谓之构架之材。明能见机，谓之达识之材。辞能辩意，谓之贍给之材。捷能摄失，谓之权捷之材。守能待攻，谓之持论之材。攻能夺守，谓之推彻之材。夺能易予，谓之贸说之材。

通材之人，既兼此八材，行之以道，与通人言，则同解而心喻；与众人之言，则察色而顺性。虽明包众理，不以尚人；聪睿资给，不以先人。善言出己，理足则止；鄙误在人，过而不迫。写人之所怀，扶人之所能。不以事类犯人之所姻，不以言例及己之所长。说直说变，无所畏恶。采虫声之善音，赞愚人之偶得。夺与有宜，去就不留。方其盛气，折谢不吝；方其胜难，胜而不矜；心平志谕，无士无莫，期于得道而已矣，是可与论经世而理物也。

材能

或曰：“人材有能大而不能小，犹函牛之鼎不可以烹鸡。”愚以为此非名也。夫能之为言，已定之称；岂有能大而不能小乎？凡所谓能大而不能小，其语出于性有宽急；性有宽急，故宜有大小。宽弘之人，宜为郡国，使下得施其功，而总成其事；急小之人，宜理百里，使事办于己。然则郡之与县，异体之大小者也；以实理宽急论辨之，则当言大小异宜，不当言能大不能小也。若夫鸡之与牛，亦异体之小大也，故鼎亦宜有大小；若以烹犊，则岂不能烹鸡乎？故能治大郡，则亦能治小郡矣。推此论之，人材各有所宜，非独大小之谓也。

夫人材不同，能各有异：有自任之能，有立法使人之能，有消息辨护之能，有德教师人之能，有行事使人谴让之能，有司察纠摘之能，有权奇之能，有威猛之能。

夫能出于材，材不同量；材能既殊，任政亦异。是故自任之能，清节之材也，故在朝也，则冢宰之任；为国则矫直之政。立法之能，治家之材也，故在朝也，则司寇之任；为国则公正之政。计策之能，术家之材也，故在朝也，则三孤之任；为国则变化之政。人事之能，智意之材也，故在朝也，则冢宰之佐；为国则谐合之政。行事之能，谴让之材也，故在朝也，则司寇之佐；为国则督责之政。权奇之能，伎俩之材也，故在朝也，则司空之任；为国则艺事之政。司察之能，臧否之材也，故在朝也，则师氏之佐；为国则刻削之政。威猛之能，豪杰之材也，故在朝也，则将帅之任；为国则严厉之政。

凡偏材之人，皆一味之美；故长于办一官，而短于为一国。何者？夫一官之任，以一味协五味；一国之政，以无味和五味。又国有俗化，民有剧易；而人材不同，故政有得失。是以王化之政，宜于统大，以之治小则迂。辨护之政，宜于治烦，以之治易则无易。策术之政，宜于治难，以之治平则无奇。矫抗之政，宜于治侈，以之治弊则残。谐和之政，宜于治新，以之治旧则虚。公刻之政，宜于纠奸，以之治边则失众。威猛之政，宜于讨乱，以之治善则暴。伎俩之政，宜于治富，以之治贫则劳而下困。故量能授官，不可不审也。

凡此之能，皆偏材之人也。故或能言而不能行，或能行而不能言；至于国体之人，能言能行，故为众材之隗也。

人君之能，异于此。故臣以自任为能，君以用人为能；臣以能言为能，君以能听为能；臣以能行为能，君以能赏罚为能；所能不同，故能君众材也。

利害

盖人业之流，各有利害：夫清节之业，着于仪容，发于德行；未用而章，其道顺而有化。故其未达也，为众人之所进；既达也，为上下之所敬。其功足以激浊扬清，师范僚友。其为业也，无弊而常显，故为世之所贵。

法家之业，本于制度，待乎成功而效。其道前口而后治，严而为众。故其未达也，为众人之所忌；已试也，为上下之所惮。其功足以立法成治。其弊也，为群枉之所讎。其为业也，有敝而不常用，故功大而不终。

术家之业，出于聪思，待于谋得而章。其道先微而后着，精而且玄。其未达也，为众人之所不识。其用也，为明主之所珍。其功足以运筹通变。其退也，藏于隐微。其为业也，奇而希用，故或沉微而不章。

智意之业，本于度原，其道顺而不忤。故其未达也，为众人之所容矣；已达也，为宠爱之所嘉。其功足以赞明计虑。其蔽也，知进而不退，或离正以自全。其为业也，谓而难持，故或先利而后害。

臧否之业，本乎是非，其道廉而且砭。故其未达也，为众人之所识；已达也，为众人之所称。其功足以变察是非，其蔽也，为诋诃之所怨。其为业也，峭而不裕，故或先得而后离众。

伎俩之业，本于事能，其道辨而且速。其未达也，为众人之所异；已达也，为官司之所任。其功足以理烦纠邪。其蔽也，民劳而下困。其为业也，细而不泰，故为治之末也。

接识

夫人初甚难知，而士无众寡，皆自以为知人。故以己观人，则以为可知也；观人之察人，则以为不识也。夫何哉？是故，能识同体之善，而或失异量之美。何以论其然？





夫清节之人，以正直为度，故其历众材也，能识性行之常，而或疑法术之诡。法制之人，以分数为度，故能识较方直之量，而不贵变化之术。术谋之人，以思谋为度，故能成策略之奇，而不识遵法之良。器能之人，以辨护为度，故能识方略之规，而不知制度之原。智意之人，以原意为度，故能识韬谔之权，而不贵法教之常。伎俩之人，以邀功为度，故能识进趣之功，而不通道德之化。臧否之人，以伺察为度，故能识诃砭之明，而不畅偶佻之异。言语之人，以辨析为度，故能识捷给之惠，而不知含章之美。是以互相非驳，莫肯相是。取同体也，则接论而相得；取异体也，虽历久而不知。

凡此之类，皆谓一流之材也。若二至已上，亦随其所兼，以及异数。故一流之人，能识一流之善。二流之人，能识二流之美。尽有诸流，则亦能兼达众材。故兼材之人，与国体同。

欲观其一隅，则终朝足以识之；将究其详，则三日而后足。何谓三日而后足？夫国体之人兼有三材，故谈不三日，不足以尽之。一以论道德，二以论法制，三以论策术，然后乃能竭其所长，而举之不疑。

然则何以知其兼偏，而与之言乎？其为人也，务以流数，杼人之所长，而为之名目，如是兼也；如陈以美，欲人称之，不欲知人之所有，如是者偏也。不欲知人，则言无不疑。是故，以深说浅，益深益异；异则相返，反则相非。是故多陈处直，则以为见美；静听不言，则以为虚空；抗为高谈，则以为不逊；逊让不尽，则以为浅陋；言称一善，则以为不博；历发众奇，则以为多端；先意而言，则以为分美；因失难之，则以为不喻；说以对反，则以为较己；博以异杂，则以为无要。论以同体，然后乃悦；于是乎有亲爱之情、称举之誉。此偏材之常失。

英雄

夫草之精秀者为英，兽之特群者为雄；故人之文武茂异，取名于此。是故聪明秀出，谓之英；胆力过人，谓之雄。此其大体之别名也。若校其分数，则牙则须，各以二分，取彼一分，然后乃成。

何以论其然？夫聪明者，英之分也，不得雄之胆，则说不行；胆力者，雄之分也，不得英之智，则事不立。是以，英以其聪谋始，以其明见机，待雄之胆行之；雄以其力服众，以其勇排难，待英之智成之；然后乃能各济其所长也。

若聪能谋始，而明不见机，乃可以坐论，而不可以处事。聪能谋始，明能见机，而勇不能行，可以循常，而不可以虑变。若力能过人，而勇不能行，可以为力人，未可以为先登。力能过人，勇能行之，而智不能断事，可以为先登，未足以为将帅。必聪能谋始，明能见机，胆能决之，然后可以为英，张良是也。气力过人，勇能行之，智足断事，乃可以为雄，韩信是也。

体分不同，以多为目，故英、雄异名。然皆偏至之材，人臣之任也。故英可以

为相，雄可以为将。若一人之身，兼有英、雄，则能长世；高祖、项羽是也。然英之分，以多于雄，而英不可以少也。英分少，则智者去之，故项羽气力盖世，明能合变，而不能听采奇异，有一范增不用，是以陈平之徒，皆亡归高祖。英分多，故群雄服之，英才归之，两得其用，故能吞秦破楚，宅有天下。

然则英、雄多少，能自胜之数也。徒英而不雄，则雄材不服也；徒雄而不英，则智者不归往也。故雄能得雄，不能得英；英能得英，不能得雄。故一人之身，兼有英、雄，乃能役英与雄。能役英与雄，故能成大业也。

八观

八观者，一曰观其夺救，以明间杂。二曰观其感变，以审常度。三曰观其志质，以知其名。四曰观其所由，以辨依似。五曰观其爱敬，以知通塞。六曰观其情机，以辨怨惑。七曰观其所短，以知所长。八曰观其聪明，以知所达。

何谓观其夺救，以明间杂？夫质有至有违，若至胜违，则恶情夺正，若然而不然。故仁出于慈，有慈而不仁者；仁必有恤，有仁而不恤者；厉必有刚，有厉而不刚者。若夫见可怜则流涕，将分与则吝嗇，是慈而不仁者。睹危急则惻隐，将赴救则畏患，是仁而不恤者。处虚义则色厉，顾利欲则内荏，是厉而不刚者。然而慈而不仁者，则吝夺之也。仁而不恤者，则惧夺之也。厉而不刚者，则欲夺之也。

故曰：慈不能胜吝，无必其能仁也；仁不能胜惧，无必其能恤也；厉不能胜欲，无必其能刚也。是故不仁之质胜，则伎力为害器；贪悖之性胜，则强猛为祸梯。亦有善情救恶，不至为害；爱惠分笃，虽傲狎不离；助善者明，虽疾恶无害也；救济过厚，虽取人不贪也。是故，观其夺救，而明间杂之情，可得知也。

何谓观其感变，以审常度？夫人厚貌深情，将欲求之，必观其辞旨，察其应赞。夫观其辞旨，犹听音之善丑；察其应赞，犹视智之能否也。故观辞察应，足以互相别识。然则：论显扬正，白也；不善言应，玄也；经纬玄白，通也；移易无正，杂也；先识未然，圣也；追思玄事，睿也；见事过人，明也；以明为晦，智也；微忽必识，妙也；美妙不昧，疏也；测之益深，实也；假合炫耀，虚也；自见其美，不足也；不伐其能，有余也。

故曰：凡事不度，必有其故：忧患之色，乏而且荒；疾疚之色，乱而垢杂；喜色，愉然以悻；愠色，厉然以扬；妒惑之色，冒昧无常；及其动作，盖并言辞。是故，其言甚悻，而精色不从者，中有违也；其言有违，而精色可信者，辞不敏也；言未发而怒色先见者，意愤溢也；言将发而怒气送之者，强所不然也。凡此之类，征见于外，不可奄违，虽欲违之，精色不从，感愕以明，虽变可知。是故，观其感变，而常度之情可知。

何谓观其至质，以知其名？凡偏材之性，二至以上，则至质相发，而令名生





矣。是故，骨直气清，则休名生焉；气清力劲，则烈名生焉；劲智精理，则能名生焉；智直彊恣，则任名生焉。集于端质，则令德济焉；加之学，则文理灼焉。是故，观其所至之多少，而异名之所生可知也。

何谓观其所由，以辨依似？夫纯讦性违，不能公正；依讦似直，以讦讦善；纯宕似流，不能通道；依宕似通，行傲过节。故曰：直者亦讦，讦者亦讦，其讦则同，其所以为讦则异。通者亦宕，宕者亦宕，其所以为宕则异。然则，何以别之？直而能温者，德也；直而好讦者，偏也；讦而不直者，依也；道而能节者，通也；通而时过者，偏也；宕而不节者，依也；偏之与依，志同质违，所谓似是而非也。是故，轻诺似烈而寡信，多易似能而无效，进锐似精而去速，诤者似察而事烦，讦施似惠而无成，面从似忠而退违，此似是而非者也。

亦有似非而是者：大权似奸而有功，大智似愚而内明，博爱似虚而实厚，正言似讦而情忠。夫察似明非，御情之反，有似理讼，其实难别也。非天下之至精，其孰能得其实？故听言信貌，或失其真；诡情御反，或失其贤；贤否之察，实在所依。是故，观其所依，而似类之质，可知也。

何谓观其爱敬，以知通塞？盖人道之极，莫过爱敬。是故，《孝经》以爱为至德，以敬为要道；《易》以感为德，以谦为道；《老子》以无为德，以虚为道；《礼》以敬为本；《乐》以爱为主。然则，人情之质，有爱敬之诚，则与道德同体；动获人心，而道无不通也。然爱不可少于敬，少于敬，则廉节者归之，而众人不与。爱多于敬，则虽廉节者不悦，而爱接者死之。何则？敬之为道也，严而相离，其势难久；爱之为道也，情亲意厚，深而感物。是故，观其爱敬之诚，而通塞之理，可得而知也。

何谓观其情机，以辨怨惑？夫人之情有六机：杼其所欲则喜，不杼其所欲则恶，以自代历则恶，以谦损下之则悦，犯其所乏则姻，以恶犯姻则妒；此人性之六机也。

夫人情莫不欲遂其志，故烈士乐奋功之功，善士乐督政之训，能士乐治乱之事，术士乐计策之谋，辩士乐陵讯之辞，贪者乐货财之积，幸者乐权势之尤。苟赞其志，则莫不欣然，是所谓杼其所欲则喜也。若不杼其所能，则不获其志，不获其志则戚。是故功力不建则烈士奋，德行不训则正人哀哀，政乱不治则能者叹叹，敌能未弭则术人思思，货财不积则贪者忧忧，权势不尤则幸者悲，是所谓不杼其能则怨也。

人情莫不欲处前，故恶人之自伐。自伐，皆欲胜之类也。是故自伐其善则莫不恶也，是所谓自伐历之则恶也。

人情皆欲求胜，故悦人之谦；谦所以下之，下有推与之意。是故人无贤愚，接之以谦，则无不色怪；是所谓以谦下之则悦也。人情皆欲掩其所短，见其所长。是

故人驳其所短，似若物冒之，是所谓驳其所伐则姻也。

人情陵上者也，陵犯其所恶，虽见憎未害也；若以长驳短，是所谓以恶犯姻，则妒恶生矣。

凡此六机，其归皆欲处上。是以君子接物，犯而不校，不校则无不敬下，所以避其害也。小人则不然，既不见机，而欲人之顺己。以佯爱敬为见异，以偶邀会为轻；苟犯其机，则深以为怨。是故观其情机，而贤鄙之志，可得而知也。

何谓观其所短，以知所长？夫偏材之人，皆有所短。故直之失也许，刚之失也厉，和之失也懦，介之失也拘。夫直者不讦，无以成其直；既悦其直，不可非其讦；讦也者，直之征也。刚者不厉，无以济其刚；既悦其刚，不可非其厉；厉也者，刚之征也。和者不懦，无以保其和；既悦其和，不可非其懦；懦也者，和之征也。介者不拘，无以守其介；既悦其介，不可非其拘；拘也者，介之征也。然有短者，未必能长也；有长者必以短为征。是故观其征之所短，而其材之所长可知也。

何谓观其聪明，以知所达？夫仁者，德之基也，义者，德之节也，礼者，德之文也，信者，德之固也，智者，德之帅也。夫智出于明，明之于人，犹昼之待白日，夜之待烛火；其明益盛者，所见及远，及远之明难。是故守业勤学，未必及材；材艺精巧，未必及理；理意辩给，未必及智；智能经事，未必及道；道思玄远，然后乃周。是谓学不及材，材不及理，理不及智，智不及道。道也者，回复变通。是故别而论之，各自独行，则仁为胜；合而俱用，则明为将。故以明将仁，则无不怀；以明将义，则无不胜；以明将理，则无不通。然则苟无聪明，无以能遂。故好声而实不克则恢，好辩而礼不至则烦，好法而思不深则刻，好术而计不足则伪。是故钧材而好学，明者为师；比力而争，智者为雄；等德而齐，达者称圣，圣之为称，明智之极明也。是故观其聪明，而所达之材可知也。

七缪

七缪：一曰察誉有偏颇之缪；二曰接物有爱恶之感；三曰度心有大小之误；四曰品质有早晚之疑；五曰变类有同体之嫌；六曰论材有申压之诡；七曰观奇有二尤之失。

夫采访之要，不在多少。然征质不明者，信耳而不敢信目。故人以为是，则心随而明之；人以为非，则意转而化之；虽无所嫌，意若不疑。且人察物，亦自有误，爱憎兼之，其情万原；不畅其本，胡可必信。是故知人者，以目正耳；不知人者，以耳败目。故州闾之士，皆誉皆毁，未可为正也；交游之人，誉不三周，未必信是也。

夫实厚之士，交游之间，必每所在肩称；上等援之，下等推之，苟不能周，必有咎毁。故偏上失下，则其终有毁；偏下失上，则其进不杰。故诚能三周，则为国所利，此正直之交也。故皆合而是，亦有违比；皆合而非，或在其中。若有奇异之材，则非众所见。而耳所听采，以多为信，是缪于察誉者也。





夫爱善疾恶，人情所常；苟不明质，或疏善、善非。何以论之？夫善非者，虽非犹有所是，以其所是，顺己所长，则不自觉情通意亲，忽忘其恶。善人虽善，犹有所乏。以其所乏，不明己长；以其所长，轻己所短；则不自知志乖气违，忽忘其善。是惑于爱恶者也。

夫精欲深微，质欲懿重，志欲弘大，心欲谦小。精微，所以入神妙也，懿重，所以崇德宇也，志大，所以戡物任也，心小，所以慎咎悔也。故《诗》咏文王：“小心翼翼”“不大声以色。”小心也；“王赫斯怒，以对于天下”，志大也。由此论之，心小志大者，圣贤之伦也；心大志大者，豪杰之隼也；心大志小者，傲荡之类也；心小志小者，拘儒之人也。众人之察，或陋其心小，或壮其志大，是误于小大者也。

夫人材不同，成有早晚。有早智速成者，有晚智而晚成者，有少无智而终无所成者，有少有令材遂为隼器者：四者之理，不可不察。夫幼智之人，材智精达；然其在童龀，皆有端绪。故文本辞繁，辩始给口，仁出慈恤，施发过与，慎生畏惧，廉起不取。早智者浅惠而见速，晚成者奇识而舒迟，终暗者并困于不足，遂务者周达而有余。而众人之察，不虑其变，是疑于早晚者也。

夫人情莫不趣名利、避损害。名利之路，在于是得；损害之源，在于非失。故人无贤愚，皆欲使是得在己。能明己是，莫过同体；是以偏材之人，交游进趋之类，皆亲爱同体而誉之，憎恶对反而毁之，序异杂而不尚也。推而论之，无他故焉；夫誉同体、毁对反，所以证彼非而着己是也。至于异杂之人，于彼无益，于己无害，则序而不尚。是故同体之人，常患于过誉；及其名敌，则鲜能相下。是故直者性奋，好人行直于人，而不能受人之诤；尽者情露，好人行尽于人，而不能纳人之径；务名者乐人之进趋过人，而不能出陵己之后。是故性同而材倾，则相援而相赖也；性同而势均，则相竞而相害也；此又同体之变也。故或助直而毁直，或与明而毁明。而众人之察，不辨其律理，是嫌于体同也。

夫人所处异势，势有申压：富贵遂达，势之申也；贫贱穷匮，势之压也。上材之人，能行人所不能行，是故达有劳谦之称，穷有着明之节。中材之人，则随世损益，是故藉富贵则货财克于内，施惠周于外；见贍者求可称而誉之，见援者阐小美而大之，虽无异材，犹行成而名立。处贫贱则欲施而无财，欲援而无势，亲戚不能恤，朋友不见济，分义不复立，恩爱浸以离，怨望者并至，归罪者日多；虽无罪尤，犹无故而废也。故世有侈俭，名由进退：天下皆富，则清贫者虽苦，必无委顿之忧，且有辞施之高，以获荣名之利；皆贫，则求假无所告，而有穷乏之患，且生鄙吝之讼。是故钧材而进，有与之者，则体益而茂遂；私理卑抑，有累之者，则微降而稍退。而众人之观，不理其本，各指其所在，是疑于申压者也。

夫清雅之美，着乎形质，察之寡失；失缪之由，恒在二尤。二尤之生，与物

异列：故尤妙之人，含精于内，外无饰姿；尤虚之人，硕言瑰姿，内实乖反。而人之求奇，不可以精微测其玄机，明异希；或以貌少为不足，或以瑰姿为巨伟，或以直露为虚华，或以巧饰为真实。是以早拔多误，不如顺次；夫顺次，常度也。苟不察其实，亦焉往而不失。故遗贤而贤有济，则恨在不早拔；拔奇而奇有败，则患在不素别；任意而独繆，则悔在不广问；广问而误己，则怨己不自信。是以驥子发足，众士乃误；韩信立功，淮阴乃震。夫岂恶奇而好疑哉？乃尤物不世见，而奇逸美异也。是以张良体弱而精强，为众智之隽也；荆叔色平而神勇，为众勇之杰也。然则，隽杰者，众人之尤也；圣人者，众尤之尤也。其尤弥出者，其道弥远。故一国之隽，于州为辈，未得为第也；一州之第，于天下为櫟；天下之櫟，世有优劣。是故众人之所贵，各贵其出己之尤，而不贵尤之所尤。是故众人之明，能知辈士之数，而不能知第目之度；辈士之明，能知第目之度，不能识出尤之良也；出尤之人，能知圣人之教，不能究之入室之奥也。由是论之，人物之理妙，不可得而穷已。

效难

盖知人之效有二难：有难知之难，有知之无由得效之难。

何谓难知之难？人物精微，能神而明，其道甚难，固难知之难也。是以众人之察，不能尽备；故各自立度，以相观采。或相其形容，或候其动作，或揆其终始，或揆其拟象，或推其细微，或恐其过误，或循其所言，或稽其行事。八者游杂，故其得者少，所失者多。是故必有草创信形之误，又有居止变化之谬；故其接遇观人也，随行信名，失其中情。

故浅美扬露，则以为有异。深明沉漠，则以为空虚。分别妙理，则以为离娄。口传甲乙，则以为义理。好说是非，则以为臧否。讲目成名，则以为人物。平道政事，则以为国体。

犹听有声之类，名随其音。夫名非实，用之不效，故曰：名犹口进，而实从事退。中情之人，名不副实，用之有效；故名由众退，而实从事章。此草创之常失也。故必待居止，然后识之。

故居视其所安，达视其所举，富视其所与，穷视其所为，贫视其所取。然后乃能知贤否。此又已试，非始相也。所以知质未足以知其略，且天下之人，不可得皆与游处。或志趣变易，随物而化；或未至而悬欲，或已至而易顾，或穷约而力行，或得志而从欲；此又居止之所失也。由是论之，能两得其要，是难知之难。

何谓无由得效之难？上材已莫知，或所识在幼贱之中，未达而丧；或所识者，未拔而先没；或曲高和寡，唱不见赞；或身卑力微，言不见亮；或器非时好，不见信贵；或不在其位，无由得拔；或在其位，以有所屈迫。是以良材识真，万不一遇也；须识真在位识，百不一有也；以位势值可荐致之士，十不一合也。或明足识





真，有所妨夺，不欲贡荐；或好贡荐，而不能识真。是故知与不知，相与分乱于总猥之中；实知者患于不得达效，不知者亦自以为未识。所谓无由得效之难也。

释争

盖善以不伐为大，贤以自矜为损。是故舜让于德而显义登闻，汤降不迟而圣敬日跻；郗至上人而抑下滋甚，王叔好争而终于出奔。然则卑让降下者，茂进之遂路也，矜奋侵陵者，毁塞之险途也。

是以君子举不敢越仪准，志不敢凌轨等；内勤己以自济，外谦让以敬惧。是以怨难不在于身，而荣福通于长久也。彼小人则不然，矜功伐能，好以陵人。是以在前者然害之，有功者人毁之，毁败者人幸之。是故并轡争先而不能相夺，两顿俱折而为后者所趋。由是论之，争让之途，其别明矣。

然好胜之人，犹谓不然，以在前为速锐，以处后为留滞，以下众为卑屈，以蹶等为异杰，以让敌为回辱，以陵上为高厉。是故，抗奋遂往，不能自反也。夫以抗遇贤，必见逊下，以抗遇暴，必构敌难。敌难既构，则是非之理必溷而难明；溷而难明则其与自毁何以异哉？且人之毁己，皆发怨憾而变生叠也：必依託于事，饰成端末；其于听者，虽不尽信，犹半以为然也。己之校报，亦又如之。终其所归，亦各有半，信著于远近也。然则交气疾争者，为易口而自毁也；并辞竞说者，为贷手以自毁。为惑缪岂不甚哉！

然原其所由，岂有躬自厚责以致变讼者乎？皆由内恕不足，外望不已：或怨彼轻我，或疾彼胜己。夫我薄而彼轻之，则由我曲而彼直也；我贤而彼不知，则见轻非我咎也。若彼贤而处我前；则我德之未至也；若德钧而彼先我，则我德之近次也。夫何怨哉？

且两贤未别，则能让者为隽矣；争隽未别，则用力者为惫矣。是故藺相如以回车决胜于廉颇，寇恂以不斗取贤于贾复。物势之反，乃君子所谓道也。是故君子知屈之可以为伸，故含辱而不辞；知卑让之可以胜敌，故下之而不疑。及其终极，乃转祸为福，屈讎而为友；使怨讎不延于后嗣，而美名宣于无穷；君子之道，岂不裕乎！

且君子能受纤微之小嫌，故无变斗之大讼；小人不能忍小忿之故，终有赫赫之败辱。怨在微而下之，犹可以为谦德也；变在萌而争之，则祸成而不救矣。是故陈馥以张耳之变，卒受离身之害；彭宠以朱浮之隙，终有覆亡之祸。祸福之机，可不慎哉！

是故君子之求胜也，以推让为利锐，以自修为棚橹；静则闭嘿泯之玄门，动则由恭顺之通路。是以战胜而争不形，敌服而怨不构。若然者，悔吝不存于声色，夫何显争之有哉？彼显争者，必自以为贤人，而人以为险谲者。实无险德，则无可毁之义。若信有险德，又何可与讼乎？险而与之讼，是桤兕而攫虎，其可乎？怒而害

人，亦必矣！《易》曰：“险而违者，讼。讼必有众起。”《老子》曰：“夫惟不争，故天下莫能与之争。”是故君子以争途之不可由也。

是以越俗乘高，独行于三等之上。何谓三等？大无功而自矜，一等；有功而伐之，二等；功大而不伐，三等。愚而好胜，一等；贤而尚人，二等；贤而能让，三等。缓己急人，一等；急己急人，二等；急己宽人，三等。

凡此数者，皆道之奇，物之变也。三变而后得之，故人未能远也。夫唯知道通变者，然后能处之。是故，孟之反以不伐获圣人之誉，管叔以辞赏受嘉重之赐。夫岂诡遇以求之哉？乃纯德自然之所合也。

彼君子知自损之为益，故功一而美二；小人不知自益之为损，故一伐而并失。由此论之，则不伐者，伐之也，不争者，争之也；让敌者，胜之也，下众者，上之也。君子诚能睹争途之名险，独乘高于玄路，则光辉焕而日新，德声伦于古人矣。

大意

作者在自序中首先阐述了撰著目的：“夫圣贤之所美，莫美乎聪明，聪明之所贵，莫贵乎知人，知人诚智，则众材得其序而庶绩之业兴矣。”魏时文帝曹丕接受陈群建议，用九品中正制选拔人材。该书即是在推行九品中正品评人物、选择人材的大背景下形成的专著，旨在为推行九品中正制在理论上提供依据，在实践上总结经验，以推动这一制度的发展和完善。十六国时刘昉为之作注，重在“疏通大义，不沾沾于训诂，文词简括”。其后流传既久，传本颇多谬误。明万历甲申（1584）河间刘用霖用隆庆壬申（1572）本旧版合官私书校之，去其重复，成为定本。今有《汉魏丛书本》、《明万历刘氏刊本》、《四库全书本》、《四部丛刊本》等。其书自《隋唐·经籍志》以后皆列于名家，《四库全书》则归入子部之杂家类一。

刘劭以人之筋、骨、血、气、肌与金、木、水、火、土五行相应，而呈显弘毅、文理、贞固、勇敢、通微等特质。此“五质”又分别象征“五常”，表现为“五德”。换言之，自然的血气生命，具体展现为精神、形貌、声色、才具、德行。内在的材质与外在的征象有所联系，呈显为神、精、筋、骨、气、色、仪、容、言等，是为“九征”，这相当于所谓“气质”的层次。

刘劭又依照不同的才性将人物分为“兼德”、“兼才”和“偏才”这“三类”。透过德、法、术等三个层面，依其偏向，又可分为“十二才”，即清节家、法家、术家、国体、器能、臧否、伎俩、智意、文章、儒学、口辩、雄杰，依其才能不同，适合担任的官职也不同。

此外，刘劭将才、德并列标举，作为拔选人才的标准。刘劭的品评，以中和为最高，讲究平淡无味，是为圣人。所谓中和，在于兼具“平淡”与“聪明”两种层次，聪明为才，而平淡则是生命所展现的境界，已不单纯是道德修养的层次，更是对“全幅人性”的审美态度。除中和外，其余为偏至之材。“九征”兼至的人，“阴阳清





和，中睿外明”，就是中庸，称为圣人，是君王之才；具体而微，称为“德行”，是大雅之才；偏于一才的人，称为偏材，是为小雅。此外尚有依似、无恒等级别。

刘劭提出“八观”、“五视”等方法来甄别人才。“八观”由人的行为举止、情感反应、心理变化由表象而深至内里，反复察识。“五视”则在居、达、富、穷、贫特定情境中，考察人的品行。

赵蕤 《反经》

赵蕤，字太宾，梓州盐亭人（今四川省盐亭县两河镇赵家坝人），约生于唐高宗显庆四年（659年），卒于唐玄宗天宝元年（742年）。他读百家书，博于韬略，长于经世。由于他出生在大融合、大统一、大团结的“开元盛世”，缺乏战国时期那种人分裂，大动乱、大辩论的政治环境，加上他视功名如粪土，视富贵如浮云。所以采取了“夫妇隐操，不应辟召”的处世态度。他自幼好帝王之学，“博学韬衿，长于经世”，并且“任侠有气，善为纵横学”，因此闻名于当世。唐玄宗多次征召，他都辞而不就，过着隐居的生活。大诗人李白对他极为推崇，曾经跟随他学习帝王学和纵横术，时称“赵蕤术数，李白文章”。赵蕤和李白是唐代的“蜀中二杰”，李白师承赵蕤的儒家风范、道家思想和豪侠性格，青胜于兰。赵蕤的代表作为《长短经》，又叫《反经》。《长短经》成书于开元四年（716年），共九卷64篇，集儒家、道家、法家、兵家、杂家和阴阳家思想之大成，是黑白杂揉之书，以谋略为经，历史为纬，记述国家兴亡，权变谋略、举荐贤能、人间善恶四大内容，又以权谋政治和知人善任两个重点为核心；此书高妙完美，天人合一，振聋发聩，警世惩恶，是难得的谋略全书。

大体第一

原文

臣闻老子曰：“以正理国，以奇用兵，以无事取天下。”荀卿曰：“人主者，以官人为能者也；匹夫者，以自能为能者也。”傅子曰：“士大夫分职而听，诸侯之君分土而守，三公总方而议，则天子拱己而正矣。”

何以明其然耶？当尧之时，舜为司徒，契为司马，禹为司空，后稷为田官，夔为乐正，倕为工师，伯夷为秩宗，皋陶为理官，益掌驱禽。尧不能为一焉，奚以为君？而九子者为臣，其故何也？尧知九赋之事，使九子各授其事。皆胜其任以成九

功。尧遂乘成功以王天下。

大意

我听老子说：“用正当的方法治理国家，用奇诡的方法用兵打仗，用无为而治的方法获取天下。”荀卿说：“对帝王的要求是善于使用有能力的人，对平民百姓的要求是能充分发挥并不断提高自己的做事能力。”西晋傅玄说：“如果能让士大夫忠于职守，听从命令；诸侯能守住自己的封地；朝廷三公能够参政、议政，总揽天下大事。那么君主垂拱而待就可以治理好国家了。”

怎么证明这个道理呢？在尧统治的时代，舜任司徒，契任司马，禹任司空，后稷为田官，夔为礼乐官，倕做工匠，伯夷管理秩序，皋陶做判案官，益负责驯化禽兽。这些尧都不会做，为什么尧却能够成为他们的君主，而这九个人对他又俯首称臣呢？因为尧知道这九种官职的工作内容，以此授予每个人不同的职位，使他们的特长能够得到充分发挥，而尧在他们事业成功的基础上称王于天下。

原文

汉高帝曰：“夫运筹策于帏幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三人者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以有天下也。”

大意

汉高祖刘邦说：“在军帐中通过运筹谋划，就能使我们在千里之外的战争中获胜，在这方面我不如子房；安邦定国、安抚百姓、保证军饷充足、粮道畅通，这些方面我不如萧何；统领百万大军，战必能胜，攻必能取，这方面我不如韩信。这三个人，都是人中豪杰。而我能够合理地使用他们，这是我能够拥有天下的原因。”

原文

故曰，知人者，王道也；知事者，臣道也；无形者，物之君也；无端者，事之本也。鼓不预五音，而为五音主；有道者不为五官之事，而为理事之主。君守其道，官知其事，有自来矣。先王知其如此也，故用非其有如己有之，通乎君道者也。人主不通主道者则不然：自为之则不能任贤；不能任贤则贤者恶之。此功名之所以伤，国家之所以危。汤武一日而尽有夏商之财，以其地封，而天下莫敢不悦服；以其财赏，而天下皆竞劝。通乎用非其有也。故称设官分职，君之体也；委任责成，君之体也；好谋无倦，君之体也；宽以待众，君之体也；含垢藏疾，君之体也。君有君人之体，其臣畏而爱之，此帝王所以成业也。



**大意**

所以说，善于识人用人，是成为帝王应该有的素质；善于解决问题，处理事情是作为臣子应该具备的才能。看不见摸不到的无形的东西主宰看得见摸得着的有形万物，看似飘渺无源头的东西却是事物的根源。鼓发出的声音不在五音之列，却是五音的主导；掌握君道真谛的人，不会去做五官做的具体事情，而是主管具体做事的人。君王遵守这个任人的真谛，官员明白自己要做的的事情，自古以来就有。先王知道这个道理，所以使用他人的东西像是在使用自己东西一样，善于这样做，才是真正懂得了做君主的天道。而不懂得这个天道的君主就不会这样做，他们不会任用有才能的人而凡事亲力亲为。有才能的人得不到重用，抑郁不得志，因此很憎恶君主。他们的情绪积累下来，就可能为君主的统治带来隐患，甚至导致政治危机。当年商汤和周武在一天之内夺取夏朝和商朝的所有，他们将获得的土地分给诸侯，天下人对他们无不心服口服；他们赏赐给臣民财物，天下人没有不支持、拥护商汤和周武做天子的。可见，商汤和周武就非常通晓怎样用他人的才能成就自己事业的道理。因此说，能够合理地设置官职是能做君主的前提，能任人以官职，并加以勉励督促是做君主的前提；长于谋划，并乐此不疲也是做君主应该具备的素质；能够有仁厚之心，善待臣民是君主应该有的素质；拥有宽广的胸怀，包容万象是做君主应该具备的素质。如果国君具备了这些素质，让臣民慑服而又尊敬，那么君王就一定能够成就一番大事业。

任长第二**原文**

臣闻料才核能，治世之要。自非圣人，谁能兼兹百行，备贯众理乎？故舜合群司，随才授位；汉述功臣，三杰异称。况非此侔而可备责耶？昔伊尹之兴土工也，强脊者使之负土，眇者使之推，伛者使之涂，各有所宜，而人性齐矣。

大意

我听说辨识人才，考察人才，是治理国家的关键环节。如果不是圣人，谁又能够胜任百行，懂得所有呢？所以舜统管各个部门，根据人才的不同才能分别授予官职；汉朝刘邦在排序功臣时，对萧何、张良、韩信这三杰封赏不同的官职、爵禄。更何况那些和他们不一样的各种人，怎么可能要求他们尽善尽美呢？当年伊尹兴修工程的时候，他让脊背强壮的人背土，让盲人推车，让佝偻的人铺路，这样他们就都做了适合自己的工作，发挥了他们的专长。

原文

管仲曰：“升降揖让，进退闲习，臣不如隰朋，请立以为大行；辟土聚粟，尽地之利，臣不如宁戚，请立以为司田；平原广牧，车不结辙，士不旋踵，鼓之而三军之士视死如归，臣不如王子城父，请立以为大司马；决狱折中，不杀不辜，不诬不罪，臣不如宾胥无，请立以为大理；犯君颜色，进谏必忠，不避死亡，不挠富贵，臣不如东郭牙，请立以为大谏。君若欲治国强兵，则五子者存焉；若欲霸王，则夷吾在此。”

大意

管仲说：“举止讲规范、进退合乎礼节、言辞刚柔相济方面，我不如隰朋精通，请任命他为大行；开辟土地，集聚粮食，最大程度地利用土地方面，我比不上宁戚有能力，请任命他做司田；在广袤的战场上能有序地指挥战车，激励战士勇敢前进，战鼓擂动，三军将士就能勇往直前，视死如归，这方面我比不上王子城父，请让他做大司马；能够明察秋毫，果断地裁断案情，不杀无辜之人，不诬蔑无罪之人方面，我不如宾胥无，请让他做大理；直言敢谏，一片忠心，不怕惹来杀身之祸，敢于对抗权贵方面，我不如东郭牙，请让他做大谏。君主如果只想要治国强兵，用这五个人就可以了；如果想要称霸天下，就只有我管夷吾能胜任了。”

原文

黄石公曰：“使智，使勇，使贪，使愚。智者乐立其功，勇者好行其志，贪者决取其利，愚者不爱其死。因其至情而用之，此军之微权也。”《淮南子》曰：“天下之物，莫凶于谿毒，然而良医囊而藏之，有所用也。麋之上山也，大章不能跂，及其下也，牧竖能追之，才有修短也。胡人便于马，越人便于舟，异形殊类，易事则悖矣。”魏武诏曰：“进取之士，未必能有行；有行之士，未必能进取。陈平岂笃行，苏秦岂守信耶？而陈平定汉业，苏秦济弱燕，任其长也。”由此观之，使韩信下韩，仲舒当戎，于公驰说，陆贾听讼，必无曩时之勋，而显今日之名也。故任长之道，不可不察。

大意

黄石公说：“富有智慧的人、勇敢的人、贪婪的人、愚钝的人我们都要使用。有智慧的人，喜欢建功立业；勇敢的人坚持志向，不动摇；贪婪的人根据利益得失决定行动；愚钝的人勇于牺牲。根据他们的不同性格任用他们，这就是用兵的精妙谋略。”

《淮南子》中说道：“天下的物品，没有比谿毒更凶骇的了，而优秀的医生将它珍藏起来，用来治病。麋鹿上山的时候，连最能走的大章都追不上，一旦它下了





山，就连小牧童都能追得上。这是因为不同的环境下，才能会有长短之分的缘故。例如，居住在北方干旱地区的胡人擅长骑马，居住在南方水泽之地的越人擅长驾舟，因为环境不同，使用工具也不一样，如果反过来，让越人骑马，胡人驾舟，就违背了常理。

魏武帝在诏书上说：“勇于进取的人，不一定有高尚的品德，拥有高尚品德的人，不一定有进取的勇气。难道陈平算得上是品行高尚的人，苏秦称得上诚实守信吗？但是陈平辅佐刘邦奠定了汉朝的基业，苏秦帮助弱小的燕国强大起来。这是因为他们的长处得到了发挥。”可见，如果让韩信写文章、立著作，让董仲舒带兵打仗，任命于公去游说诸侯，任命陆贾去断情裁案，他们一定没有现在这样的成就，也就不会扬名于世。所以，我们不得不仔细思考任人之长这个道理。

品目第三

原文

夫天下重器，王者大统，莫不劳聪明于品材，获安逸于任使。故孔子曰：“人有五仪：有庸人、有士人、有君子、有圣、有贤。审此五者，则治道毕矣。”

所谓庸人者，心不存慎终之规，口不吐训格之言，不择贤以托身，不力行以自定，见小暗大而不知所务，从物如流而不知所执。此则庸人也。

所谓士人者，心有所定，计有所守。虽不能尽道术之本，必有率也；虽不能遍百善之美，必有处也。是故智不务多，务审其所知；言不务多，务审其所谓；行不务多，务审其所由。智既知之，言既得之，行既由之，则若性命形骸之不可易也。富贵不足以益，贫贱不足以损。此则士人也。

所谓君子者，言必忠信而心不忌，仁义在身而色不伐，思虑通明而辞不专，笃行信道，自强不息，油然若将可越而终不可及者。此君子也。

所谓贤者，德不逾闲，行中规绳，言足法于天下而不伤其身，道足化于百姓而不伤于本。富则天下无菹财，施则天下不病贫。此则贤者也。

所谓圣者，德合天地，变通无方，穷万事之终始，协庶品之自然，敷其大道，而遂成情性，明并日月，化行若神，下民不知其德，睹者不识其邻。此圣者也。

大意

国家长期安定、太平，王位稳固长存的关键是正确地选拔人才，任用人才。所以，孔子说过：“人有五类：庸人、士人、君子、圣人和贤人。如果王者能够清楚地辨认出这五类人，并能恰当地使用他们，就证明他完全懂得了治国的方法了。”

所谓庸人，心中无大志，谈吐中缺少教养，他们不选择贤明的人赖以托身，自己也不努力求生存发展；目光短浅，不识大局，也不知道自己该做什么，随波逐

流，没有主见。这样的人就是庸人。

所谓士人，有自己的目标，行动有计划。虽然不能完全通晓所谓的“大义”，却也能做到说话有根据；虽然没有处处行善，却也有让人赞叹的善行善举。智慧并非越多越好，重在精通；说话交流也并非越多越好，重在能抓住说话的要领；做事情也不是多多益善，关键是明白做事的前因后果及方法。明白做事的道理，说话妥当，行动有计划，这样，他们的志向就像生命和身体一样很难被改变。所以，富贵对他们没有增益，贫困对他们没有损害。这样的人就是士人。

所谓君子，说话诚实守信，而不避忌讳，常做善事而从来不夸耀，思路清楚，明达事理，说话谦虚和善，行动踏实，坚守原则，自强不息，表面上看去很容易就可以超越他们，但实际做起来却很难做到像他们那样。这样的人就是君子。

所谓贤人，品德合乎礼法，行为符合规范，说的话能够让天下的人信服并被效法，而不会引起人们的嫉妒诋毁，道德思想足能够教化百姓而又不会歪曲了道德的本身。他们能够让天下人都富有，而又不集聚财物；乐善好施，使百姓脱离疾病和贫困。这样的人就是贤人。

所谓圣人，他们的品德足可以和天地相比，变幻无穷，通明世间万物的规律，与万物和谐统一，不违背自然。布大道于天下，使之成为民众的性情。光辉如日月，行为变化若神助。百姓不知道他们的道德到底有多崇高，见到他们也不知道圣人却是自己的邻人。这样的人就是圣人。

原文

《铃经》曰：“德足以怀远，信足以一异，识足以鉴古，才足以冠世，此则人之英也；法足以成教，行足以修义，仁足以得众，明足以照下，此则人之俊也；身足以为仪表，智足以决嫌疑，操足以厉贪鄙，信足以怀殊俗，此则人之豪也；守节而无挠，处义而不怒，见嫌不苟免，见利不苟得，此则人之杰也。”《家语》曰：“昔者明王必尽知天下良士之名，既知其名，又知其实，然后用天下之爵以尊之，则天下理也。”此之谓矣。

大意

《铃经》中说：“如果一个人的品行道德完全可以感化并招揽到远方的人，诚实信用完全可以统一持有不同意见的人，学问才识完全可以明鉴历史的经验，才华能力完全可以称雄于当世，无人能与他匹敌，这样的人是人中精英；如果一个人制定的法律完全可以教化世人，他的言行举止完全可以成为道德的典范，他宽仁的义举足可以让众人称道，他明澈的眼睛能够洞察下情，这样的人是人中俊杰；行为举动完全可以成为人们的标准，拥有的智慧完全可以决断疑难，操行完全可以对那些贪婪鄙俗的人起到激励作用，他的诚实信誉的力量完全可以感染其他邦国的人，这





样的人是人中豪杰；坚守名节、操守而不屈服，坚持义举，即使受到别人的诽谤也不恼怒，见到可疑的事情不会苟且放过，见到利益不轻易夺取。这样的人是人中杰出人物。”

《孔子家语》中说：“古代圣明的君王一定知道天下所有贤良人士的名字，既知道他们的名望，也知道他们拥有的实际才能，然后授予高官厚禄以示对他们的尊崇，这样，天下就能治理好了。”说的就是这个道理。

量才第四

原文

夫人才参差，大小不同。犹升不可以盛斛，满则弃矣。非其人而使之，安得不殆乎？故伊尹曰：“智通于大道，应变而不穷，辨于世物之情，其言足以调阴阳，正四时，节风雨，如是者举以为三公。故三公之事常在于道。不失四时，通于地利，能通不通，能利不利，如是者举以为九卿。故九卿之事常在于德。通于人事，行犹举绳，通于关梁，实于府库，如是者举以为大夫。故大夫之事常在于仁。忠正强谏，而无有奸诈，去私立公，而言有法度，如是者举以为列士。故列士之事常在于义也。故道德仁义定而天下正。”

大意

人的才能参差不齐，大小不同。就像用容器盛东西，一升容量的容器难以装下一斛的东西，满了再装就会溢出来，溢出来的就会被丢弃浪费。用人也是同样的道理，如果没有正确使用他的才能，没有使用他的专长，那么，怎么会不误事呢？所以伊尹说：“如果一个人的智慧能够达到精通事物运行的法则，临机应变，不会穷尽，通晓事物情况；他的言语完全可以达到调和阴阳，准确地核准四时，掌握风调雨顺规律，这样的人我们举荐他做三公。因此，三公所做的事情是以道作为做事的标准，探究社会和自然之间的发展规律。如果一个人不失四时，能明白地利的含义，能化不畅通的为畅通，使不顺利的事情变顺利，这样的人我们便可以推举他做九卿。因此，九卿主要做有关道德建设方面的事情，以德作为做事的标准。如果一个人通明世情，做事抓要领，明白赋税差粮方面的事情，能够保证国库充实，这样的人我们推举他做大夫。可见，大夫常常要以仁爱作为做事标准，要有一颗对民的仁爱之心。如果一个人忠诚正直，直言敢谏，没有奸诈之心，公正无私，说话符合法度，这样的人我们让他做列士。所以，列士的任务常常以正义为做事标准。道、德、仁、义都确定了，国家就走向正轨了。”

原文

太公曰：“多言多语，恶口恶舌，终日言恶，寝卧不绝，为众所憎，为人所疾。此可使要遮闾巷，察奸伺祸。权数好事，夜卧早起，虽剧不悔，此妻子之将也。先语察事，勤而与食，实长希言，财物平均，此十人之将也。忉忉截截，垂意肃肃，不用谏言，数行刑戮，刑必见血，不避亲戚，此百人之将也。讼辩好胜，嫉贼侵袭，斤人以刑，欲整一众，此千人之将也。外貌忤忤，言语时出，知人饥饱，习人剧易，此万人之将也。战战栗栗，日慎一日，近贤进谋，使人知节，言语不慢，忠心诚毕，此十万人之将也。温良实长，用心无两，见贤进之，行法不枉，此百万人之将也。勋勋纷纷，邻国皆闻，出入豪居，百姓所亲，诚信缓大，明于领世，能效成事，又能救败，上知天文，下知地理，四海之内，皆如妻子，此英雄之率，乃天下之主也。”

大意

姜太公说：“如果一个人平日里多言多语，而且口舌刻薄，常常对人恶语相向，连躺下都不停止，被众人厌恶。我们可以让这样的人拦截巷道行人，盘查坏人坏事，寻找可能存在的隐患。如果一个人喜欢玩弄权术，爱管杂事，晚睡早起，虽然过度操劳却也乐此不疲，这样的人只配当妻子、儿女的领导。如果一个人有先见之明，洞悉人情事理，做事勤奋，和自己的部下一起吃饭，为人忠实厚道，平均分配财物，这样的人可以做十个人的小头领。如果一个人对上司周到殷勤，恭恭敬敬；不听下属的谏言，好用刑罚，不留情面，六亲不认，这样的人可以统率百人。如果一个人在争辩中好胜心强，对敌人嫉恶如仇，用刑罚治理军队，总想把部众统一起来，这样的人可以统领千人。如果一个人外貌谦和，说话得体，知道他人的饥饱，了解他人是劳累还是轻松，这样的人可以当万人的将领。如果一个人每天都很谨小慎微，亲近贤臣，善于采纳他人的谋略，使用人有节制，讲分寸，言语不轻慢，忠厚诚恳，这样的人可以做十万人的将领。如果一个人温厚敦实有长者风范，用心专一，见到贤人就举荐他们，不滥施刑罚，这样的人可以做百万人的将领。如果一个人功勋卓著，盛名远扬，虽出入于豪华居所，但百姓依然愿意和他亲近；而且他守信誉，拥有宽广的胸怀，洞悉世事，明白处事之法，能圆满地完成所给的任务，也有能力挽狂澜，扭转败局取得胜利，上知天文，下晓地理，对天下人厚爱如对待自己的妻子和儿女一般，这样的人是英雄，可以做天下人的君王。”

原文

经曰：“智如源泉，行可以为表仪者，人师也；智可以砥砺，行可以为辅警者，人友也；据法守职而不敢为非者，人吏也；当前快意，一呼再诺者，人隶也。”





故上主以师为佐，中主以友为佐，下主以吏为佐，危亡之主以隶为佐。”欲观其亡，必由其下。故同明者相见，同听者相闻，同志者相从，非贤者莫能用贤。故辅佐左右所欲任使者，存亡之机，得失之要。孙武曰：“主孰有道？将孰有能？吾以此知胜。”之谓矣。

大意

经书上说：“如果一个人拥有的智慧就像永不枯竭的泉水一样源源不断，行为能够成为人们的表率，这样的人可以做人的老师；如果他拥有的聪明才智足可以和人切磋勉励，行为可以给人以辅助，可以为人提供借鉴作用，这样的人可以做人的朋友；如果他遵守法律，从来不敢胡作非为，这样的人可以做小吏；如果他马前马后，追随主人左右，小心地侍候主人，只要主人叫他一声，他就连连应诺，这样的人可做人的奴仆。所以，上等君主用老师来辅佐自己，次一等的君主用友人辅佐自己，下等的君主用小吏辅佐自己，身处危亡中的君主则用奴仆来辅佐自己。”想要观察一个国家的兴亡，一定要看君主任用的人才。因此说，视力相同的人，才可以看到同样大小的东西，听力相当的人，才可以听到同样大小的声音，有着共同志向的人才会走到一起，不是贤主则不会任用贤人。所以，君王左右的辅臣和君王重用的人关系着国家的存亡得失。孙子说：“哪个国家的君主有道义，哪个国家的将领有才能，根据这些就可以知道谁胜谁负了。”说的就是这个道理。

知人第五

原文

臣闻主将之法，务览英雄之心。然人未易知，知人未易。汉光武，聪听之主也，谬于庞萌；曹孟德，知人之哲也，弊于张邈。何则？夫物类者，世之所惑乱也。故曰，狙者类智而非智也，愚者类君子而非君子也，黠者类勇而非勇也，亡国之主似智，亡国之臣似忠，幽莠之幼似禾，骊牛之黄似虎，白骨疑象，砒砒类玉，此皆似是而非也。孔子曰：“凡人心险于山川，难知于天。天犹有春夏秋冬夏旦暮之期，人者厚貌深情。故有貌愿而益，有长若不肖，有顺怀而达，有坚而缦，有缓而钲。”

大意

我听说统领将帅的方法，是一定要了解这些英杰的内心世界。然而，人不容易被人了解，了解一个人也不是一件容易的事。汉光武帝是一位善于听取并明辨各种意见的君主，却被庞萌的话所迷惑；曹操是一位知人善任的智者，却被张邈所蒙蔽，为什么呢？是因为世间各种复杂的事物，惑乱了人心。所以说，好窥伺别人的人看似很聪明其实并非真的聪明，愚蠢的人看似君子而实际上不是君子，迂直的人

看似很勇敢但实际上并不勇敢。亡国之君看似很有智谋，亡国的臣子看似很忠诚。莠草的幼苗和禾苗相似，长黄色花纹的黑牛皮酷似虎皮，白骨和象牙相似，像玉的玳瑁石其实不是玉，这些都是似是而非的例子。孔子说：“人的内心比山川险恶，了解一个人心灵比预测变幻莫测的气候还困难。天还有春夏秋冬四季和早晨、晚上的固定分期，而人却不同，人表面上看去忠实厚道，但真实感情却深藏内心。因此，有的人表面上很谦虚实则傲慢，有的人看似有长者风范其实行为猥琐不正派，有的人貌似温顺其实内心刚直不阿，有的人表面上坚强果断其实内心优柔寡断，有的人看似舒缓其实性情急躁。”

原文

太公曰：“士有严而不肖者，有温良而为盗者，有外貌恭敬中心欺慢者，有精精而无情者，有威威而无成者，有如敢断而不能断者，有恍恍惚惚而反有忠实者，有倭倭佗佗而有效者，有貌勇狠而内怯者，有梦梦而反易人者。无使不至，无使不遂。天下所贱，圣人所贵，凡人莫知，惟有大明，乃见其际。”此士之外貌而不与中情相应者也。

大意

姜太公说：“有的士人看似严肃正直，其实内心不正派；有的看似温和善良，其实做着男盗女娼的勾当；有的外表恭顺，其实内心傲慢；有的看似有情有义，其实内心冷酷无情；有的貌似威严让人敬畏，其实庸庸碌碌，一事无成；有的好像是很勇敢果断，其实没有决断的能力；有的看上去稀里糊涂，懵懵懂懂，其实内心忠诚老实；有的士人看上去拖拖拉拉，其实办事很有效率；有的士人外貌勇猛狠辣，而其实却内心胆怯；有的士人看似迷迷糊糊反而赢了别人。总之，各种情况都可能出现，不可预料。普通人鄙夷的东西，圣人却视其很珍贵，普通人很难明白的人和事，只有圣明的人才知道其中的真谛。”这些是人的外貌和内心不一致的情况。

原文

知此士者而有术焉。微察问之，以观其辞；穷之以辞，以观其变；与之间谋，以观其诚；明白显问，以观其德；远使以财，以观其廉；试之以色，以观其贞；告之以难，以观其勇；醉之以酒，以观其态。《庄子》曰：“远使之而观其忠；近使之而观其敬；烦使之而观其能；卒然问焉而观其智；急与之期而观其信；难之以处而观其色。”《吕氏春秋》曰：“通，则观其所礼；贵，则观其所进；富，则观其所养；听，则观其所行；近，则观其所好；习，则观其所言；穷，则观其所不爱；贱，则观其所不为；喜之，以验其守；乐之，以验其僻；怒之，以验其节；哀之，





以验其仁；苦之，以验其志。”

大意

要了解这些外貌和实际情况不符的人也是有方法的。细致地察问一个人，观察他说话，一直追问他，直到他无话可说，以此来观察他的应变能力；稍稍使用一些计谋，观察他是否诚实；故意询问他道理很明显的事情，可以看出他的德行好坏；派他去偏远的地方管理财务，以此考察他是否廉洁；用美色去诱惑他，以此观察他的气节操行；告诉他要让他去危难的地方，以便看他是否勇敢；用酒将他灌醉，来观察他是否有定力，会不会失态。

《庄子》说：“派遣一个人到偏远的地方工作，来观察这个人的忠诚度；让一个人在自己的身边任职，来观察这个人是否恭敬；将繁杂难对付的事情交给他做，来观察他的能力；突然向他提问题，以此观察他是否能灵活应变；紧急约定一个人，来观察这个人是否守信；把一个人放置在危难的环境中，以此观察他的气度和神色。”

《吕氏春秋》中说：“在一个人亨通显达、志得意满的时候，观察这个人是否会骄傲失礼；这个人处在显赫时，看他都举荐了什么样的人；富贵时，看他是否播撒恩德，施舍接济他人；听一个人说的话，然后观察这个人的实际行动；看这个人经常接近哪些人或事，可以看出他的喜好；在日常生活中，观察这个人的说话；当一个人处在困顿中时，要看这个人不喜欢什么；处在贫困低贱的境况中时，要看这个人不屑于做什么；迎合一个人的喜好，用来考验这个人的操守；让一个人高兴，来检查这个人有什么邪僻；让一个人生气，以检验这个人的自我控制能力；做出让人悲哀的事情，以此检验一个人是否有仁德之心；让一个人处在艰难的环境中，以此检验这个人的意志是否坚毅。”

原文

《经》曰：“任宠之人，观其不骄奢；疏废之人，观其不背越；荣显之人，观其不矜夸；隐约之人，观其不畏惧；少者，观其恭敬好学而能悌；壮者，观其廉洁务行而胜其私；老者，观其思慎，强其所不足而不逾。父子之间，观其慈孝；兄弟之间，观其和友；乡党之间，观其信义；君臣之间，观其忠惠。”此之谓观诚。

大意

《经》书上说：“如果是被信任重用的人，要观察他是否因此骄傲奢侈；如果是被疏远或被免除官职的人，要观察他是否因此而做出背叛忤逆的行为；如果荣华显贵的人，观察他是否炫耀自夸；如果不显赫的人，则看他是否畏惧权贵；如果年少的人，要看他是否恭敬好学，尊重兄长；如果是壮年人，就看他是否踏实勤奋，清廉无私；如果是老年人，要看他是否思虑谨慎，加强自己欠缺的地方而不逾越礼

法。父子之间，要看父亲是否慈爱，儿子是否有孝心；兄弟之间，要看他们是否和睦友爱；乡邻之间，要看他们之间是否有信用道义；君臣之间，要看臣子是否对君主忠诚，君主对臣子是否宽仁恩惠。”这些讲的是察看诚心的方法。

原文

《人物志》曰：“骨植而柔者，谓之宏毅；宏毅也者，仁之质也。气清而朗者，谓之文理；文理也者，礼之本也。体端而实者，谓之贞固；贞固也者，信之基也。筋劲而精者，谓之勇敢；勇敢也者，义之决也。色平而畅者，谓之通微；通微也者，智之原也。五质恒性，故谓之五常。故曰直而不刚则木，劲而不精则力，固而不端则愚，气而不清则越，畅而不平则荡。然则，平陂之质在于神，明暗之实在于精，勇怯之势在于筋，强弱之植在于骨，躁静之决在于气，惨怛之情在于色，衰正之形在于仪，态度之动在于容，缓急之状在于言。若质素平淡，中睿外朗，筋劲植固，声清色怛，仪崇容直，则纯粹之德也。

“夫人有气，气也者，谓诚在其中必见诸外。故心气粗厉者，其声沉散；心气详慎者，其声和节；心气鄙戾者，其声粗犷；心气宽柔者，其声温润。信气中易，义气时舒，和气简略，勇气壮立。”此之谓听气。

又有察色。察色，谓心气内蓄，皆可以色取之。夫诚智必有难尽之色，诚仁必有可尊之色，诚勇必有难慑之色，诚忠必有可观之色，诚洁必有难污之色，诚贞必有可信之色。质色浩然固以安，伪色曼然乱以烦，此之谓察色。

大意

《人物志》上说：“骨骼坚硬而外表柔和的，称之为宏毅，宏毅是仁的本质表现。气质清朗高洁的，通明文仪礼节，文仪礼节是礼的根本。身体端正结实的，称为贞固，贞固是守信誉的基础。筋骨强劲而又有精神的，称为勇敢，勇敢决定义举。气色平和而顺畅的，称为通微，所谓通微，是智慧的根源。以上五种类型，恒久不易改变，所以称其为五常。因此说，尽管刚毅正直但若没有柔韧性则显木讷；虽然强劲有力但是不精纯也只是徒有笨力气；仅有坚定但不端正则是愚蠢；气质不清纯，则会越礼，做出不合规定的事情；心性开朗却不平和，则会变得放荡。然而，是否平和关键在于神气；或明智或昏庸愚昧，在于精气的清明或混浊；勇敢或胆怯决定于筋骨是否强劲；是坚定刚强还是软弱无力取决于骨架的粗细；浮躁或沉稳决定于气的旺盛或平和。悲观或豁达乐观从气色上表现出来；形貌的衰颓或严肃端正通过仪表可以看出来；态度的变化通过脸上的表情可以表现出来；舒缓或急躁可以通过说话的速度表现出来。如果气质朴素平淡，内心智慧，外表高洁明朗，筋骨强健有力，声音让人感到轻松爽快，气色和乐喜悦，仪容高尚端庄，这是道德纯正的表现。

“人皆有气，所谓气，如果内心诚挚必然会从气上表现出来。所以心气粗犷的人，





他的声音深沉而涣散；心气安详慎重的人，他的声音和谐有节奏；心气鄙俗、凶暴残忍的人，他的声音粗野；心气宽广温柔的人，他的声音温暖滋润。信气中和平易，义气从容不迫，和气简略随和，勇气雄壮卓绝。”这些是察人时的“听气”方法。

还有“察色”这个方法。所谓察色，指内心怀有的性情都可以通过气色观察到。充满智慧的人一定会有让人说不清楚、难以言尽的神色；仁厚慈祥的人一定会有让人尊崇的神色；勇敢的人一定会有无所畏惧的神色；忠诚的人一定会有让人心情舒畅的神色；高尚纯洁的人必然会有难以玷污的神色；忠诚正直的人必然会有让人信服的神色。一个人的本质神气浩然、稳定、安全，一个人的伪装神色纷乱无章。这是说的“察色”的方法。

原文

又有考志。考志者，谓方与之言以察其志。其气宽以柔，其色检而不谄，其礼先人，其言后人，每自见其所不足者，是益人也。若好临人以色，高人以气，胜人以言，防其所不足，而废其所不能者，是损人也。其貌直而不侮，其言正而不私，不饰共美，不隐其恶，不防其过者，是质人也。若其貌曲媚，其言谀巧，饰其见物，务其小证，以故自说者，是无质人也。喜怒以物而色不作，烦乱以事而志不惑，深导以利而心不移，临慑以威而气不卑者，是平心固守人也。若喜怒以物而心变易，乱之以事而志不治，示之以利而心迁动，慑之以威而气恒惧者，是鄙心而假气人也。设之以物而数决，惊之以卒而屡应，不文而慧者，是有智思之人。若难设以物，难说以言，守一而不知变，固执而不知改，是愚戆人也。若屏言而勿顾，自私而不护，非是而强之，是诬嫉人也。此之谓考志。

大意

还有“考志”的方法。所说的考志，指和考察对象交流谈话，以此考察他的志向。如果考察对象说话语气浑厚柔和，神情谨慎有约束而不谄媚，比别人先施礼，在别人说完后发言，总会主动地向人说出自己的欠缺和不足之处，这样的人是对人有帮助的人。如果考察对象态度傲慢自大，气势逼人，说话时总是以骄横的态度压人，把自己不足的地方隐藏起来，能力欠缺的地方也不虚心向人请教，这样的人是对人有损害的人。如果考察对象外表刚直而无欺凌侮辱的神色，说话正直不偏私，不夸大自己的美德，也不隐瞒自己的缺点，不掩饰自己的错误，这样的人是质朴的人。如果外表柔顺媚人，说话阿谀逢迎，对自己所做的事情多加粉饰，以表现自己，这样的人是没有质朴品德的人。不会因为外界的事物将自己的喜悦或愤怒表现在脸上，不会被各种纷繁复杂的事情惑乱自己的志向，用利益诱惑他，他仍不会改变自己的初衷，面对威权的恐吓，他也不会卑微恭顺，这样的人是刚正不阿而又具有高尚道德情操的人。如果受外界的影响而改变了自己的初衷，因为繁杂事情的诱

扰而放弃了自己的志向，用利益诱惑他，他就会心智迷乱，不由自主地改变原来的主意，在威权的逼迫下惶恐不安，这样的人是内心卑鄙、意志不坚定的人。能够不断地解决为他设置的重重障碍，用突然的变故惊吓他，但他屡次都能灵活应对，说话虽然不文雅，但是充满了智慧，这样的人是富有才华的人。若拿物象作比喻也很难启发他的思维，用语言说明也无法让他明白道理，守旧不会变通，固守一种观念而不知道变革，这样的人是愚昧固执的人。若是背地里无所顾忌地传播流言飞语，只为个人利益打算而不会替别人着想，明明知道这样做是错误的还要强行去做，这样的人是诬谤爱嫉妒的人。以上说的就是“考志”的方法。

原文

又有测隐。测隐者，若小施而好得，小让而大争，言愿以为质，伪爱以为忠，尊其行以收其名，此隐于仁贤。若问而不对，详而不穷，貌示有余，假道自从，困之以物，穷则托深，此隐于艺文也。若高言以为廉，矫厉以为勇，内恐外夸，亟而称说，以诈气临人，此隐于廉勇也。若自事君亲而好以告人，饰其物而不诚于内，发名以君亲，因名以私身，此隐于忠孝也。此谓测隐矣。

大意

还有“测隐”的方法。所谓的测隐主要从这些方面来分析：如果一个人因为略施小惠而得到了大的实惠，为了争夺大的利益可以在争夺小利益上有所退让，誓言说得真实可信以获取人心，假装慈爱以表示忠厚老实，假装行为高尚用来取得好的名声，这样的人把自己的真实面目隐藏在仁爱贤达的表象里；如果别人追问，他不去直接回答，而是说辞含糊，无穷无尽，表现得很有学问，满腹道德义理的样子，如果不明白某些事情道理，没有办法给人解答，就会说一些高深莫测的话故作深沉，这样的人把自己的实际面目隐藏在了艺术文化的表象里；如果故意用清新秀雅非常高尚的语言假装廉洁，假作厉害的样子显示自己很勇敢，内心很恐惧外表却装作很镇静，急于迎合取悦他人，在大众面前说大话假话以冒充英雄，这样的人就把自己的真实面目深藏在清廉勇敢的外衣里；虽然曾经侍奉君王和父母双亲，却喜欢把这些事情炫耀出去，内心并没有忠孝的诚恳之心，而是想拿侍奉君王和双亲的事情为自己捞取好的声誉，这样的人就是把自己的本来面目伪装在了忠孝的表象中。这些说的就是“测隐”的方法。

原文

夫人言行不类，终始相悖，外内不合，而立假节以惑视听者，曰毁志者也。若饮食以亲，货赂以交，损利以合，得其权誉而隐于物者，曰贪鄙者也。若小知而不





大解，小能而不大成，规小物而不知大伦，曰华诞者也。

又有揆德。揆德者，其有言忠行夷，秉志无私，施不求反，情忠而察，貌拙而安者，曰仁心者也。有事变而能治效，穷而能达，措身立功而能遂，曰有知者也。有富贵恭俭而能威严，有礼而不骄，曰有德者也。有隐约而不慑，安乐而不奢，勋劳而不变，喜怒而有度，曰有守者也。有恭敬以事君，恩爱以事亲，情乖而不叛，力竭而无违，曰忠孝者也。此之谓揆德。

人意

如果一个人言行不一，开始和结果相背离，内心和外表不吻合，制造假象欺骗、惑乱他人耳目，这样的人就叫做“毁志”的人。若用酒肉换朋友，用贿赂的方法笼络人，损害他人或者是有利于他人，都是以是否投合自己为标准，被追求物质的欲望所蒙蔽，沉迷于权力和名誉中，这样的人叫做“贪鄙”之人。如果小事聪明，大事糊涂，有一定的才能却没有大的成就，看到小利益就忘记了伦理道义，这样的人叫做“华诞”之人。

还有“揆德”的方法。如果有人说话忠诚信誉，行为光明磊落，心怀大志，公正不徇私利，广施恩惠不求回报，品性忠诚厚道而又能明察秋毫，外表朴素笨拙而安静慈祥，这样的人是有仁爱之心的人。假若能够随机应变，扭转困顿的局面而进入光明和希望的境地，投身功名而能如愿以偿，这样的人可以叫做有智慧的人。如果身居高位，拥有很多的财富，却恭敬简朴，既让人威严信服，又对人谦和礼貌，不骄不躁，这样的人叫做有德之人。若洁身自好，隐退出世，而不畏惧权贵，身在安乐的环境中也不奢侈，功勋卓著也不会改变最初志向，或高兴或愤怒都很有节制，这样的人叫做有操守的人。若能毕恭毕敬地侍奉君主，恩爱有加地侍奉亲人，即使君主性情乖张暴戾也不会心生背叛忤逆之心，竭力去侍奉父母，不离左右，这样的人叫做忠孝的人。这些就是“揆德”的方法。

原文

夫贤圣之所美，莫美乎聪明；聪明之所贵，莫贵乎知人。知人识智，则众材得其序，而庶绩之业矣。是故仲尼训六蔽，以戒偏材之失。思狂狷以通拘抗之材。疾恹恹而无信，以明为似之难保。察其所安，观其所由，以知居止之行。率此道也，人焉廋哉？人焉廋哉？

人意

圣贤所称誉的莫过于聪明，聪明的可贵之处莫过于善于知人。能够辨识人才，了解他们的才智，那么各种各样的人才便会得到充分发挥其才能的职位，从而各种事业都繁荣兴盛起来。所以孔子在教育弟子的时候提出“六蔽”之说，以便防止偏

才的失误。他思量用狂妄急躁的性格中和拘谨呆滞的人才。他憎恨什么能力也没有而又不讲信用的人，并说明虚伪的东西终究会被拆穿。去发现一个人安身立命的东西是什么，观察他做事的方法和途径，以此了解他的日常行为举止。若采用这样的方法考察一个人，那么被考察的人怎么能掩盖得住自己的真实面目呢？

察相第六

原文

《左传》曰：“周内史叔服如鲁，公孙敖闻其能相人也，见其二子焉。叔服曰：‘谷也食子，难也收子。谷也丰下，必有后于鲁国。’”

《汉书》曰：“高祖立濞为吴王。已拜，上相之曰：‘汝面状若有反相，汉后五十年后，东南有乱，岂非汝耶？天下一家，慎无反！’”

由此观之，以相察士，其来尚矣。故曰：富贵在于骨法，忧喜在于容色。

大意

《左传》中说：“周朝内史叔服去鲁国，公孙敖听说他善于看相，于是就让他给自己两个儿子相面。叔服说：‘你的儿子谷会赡养你，而你的儿子难会安葬你。谷的脸呈方形，他的后代在鲁国一定会有所作为。’”

《汉书》上说：“汉高祖刘邦封刘濞为吴王，册封礼仪结束后，皇上看了他的相说：‘你的脸上好像有反相，汉朝五十年后，东南方向会有叛乱，难道不是你吗？天下都是我们刘姓一家的，你千万不要谋反！’”

由此看来，通过面相来观察一个人，历史上早就有这么做的了。所以说，通过骨骼可以看出一个人是否富贵，通过面色可以看出一个人是忧伤还是欣喜。

原文

成败在于决断，以此参之，万不失一。

言性灵者存乎容止。斯其大体。

夫相人先视其面。面有五岳四渎，五官六府，九州八极，七门二仪。

若夫颧骨才起，肤色润泽者，九品之候也。辅骨小见，鼻准微端，八品之候也。辅角成棱，仓、库皆平者，七品之候也。天中丰隆，印堂端正，六品之候也。伏犀明峻，辅角丰稜者，五品之候也。边地高深，福堂广厚者，四品之候也。犀及司空，龙角纤直者，三品之候也。头顶高深，龙、犀成就者，二品之候也。四仓尽满，骨角俱明者，一品之候也。

大意

能否作出决断是成败的关键，以此为主要依据，然后再以相貌为参考，作出成





败预测，这样的预测就万无一失。

人的灵气和性情往往表现在容貌和举止上。大致说来是这样的。

相人要先看其面相。面部有五岳四渎，五官六府，九州八极，七门二仪。

若是一个人的颧骨稍微隆起，肤色温润有光，这是九品官员的征貌。双眉和发际间的额骨微微外显，鼻梁稍端正的人，是做八品官的征貌。辅角有棱，仓、库处很平不突，这样的人可以做七品官员。天中丰满隆起，印堂端正，这是做六品官员的征貌。伏犀处的骨头隐线明朗，辅角丰满的人，是做五品官员的征貌。边地高深，福堂宽广且厚的人是可以做四品官员的征貌。伏犀骨长至司空，龙角纤直，这是做三品官的征貌。头顶高深，龙角和犀骨非常标准完美，这是做二品官员的征貌。四仓都很饱满，骨角都很明朗，这是做一品官员的征貌。

原文

似龙者为文吏，似虎者为将军，似牛者为宰辅，似马者为武吏，似狗者为清官、为方伯。

天中主贵气，平满者宜官禄也。天庭主上公，大丞相之气。司空主天宫，亦三公之气。中正主群僚之气，平品人物之司也。印堂主天下印绶，掌符印之官也。山根平美，及有奇骨伏起，为婚连帝室，公主婿也。高广主方伯之坐。阳尺主州佐之官。武库主兵甲典库之吏。辅角主远州刺史之官。边地主边州之任。日角主公侯之坐。房心主京辇之任。驿马主急疾之吏。额角主卿寺之位。上卿主帝卿之位。虎眉主大将军。牛角主王之统帅小将。玄角主将军之相。

大意

行为举动像龙的人有为文官的征貌，行为举动像虎的人有做将军的征貌，行为举动像牛的人有宰相的征貌，行为举动像马的人有做武官的征貌，行为举动像狗的人有做清官、方伯的征貌。

天中主要掌贵气，天中平和丰满的人适宜做官，接受俸禄。天庭主要掌上公，是丞相之气。司空主要掌天宫，也就是三公之气。中正主要掌群僚之气，担任品评人物的职责。印堂主掌天下印绶，为掌握符印的官员。山根平缓完美，并且有奇骨起伏，这样的人将要和帝王联姻，做公主的夫婿。高广主掌方伯之官员。阳尺主掌辅佐州县的官。武库主掌和兵甲典库有关系的官吏。辅角主掌远州刺史官员。边地主掌边州的官员。日角主掌公侯职位。房心主掌服侍帝王出行的职位。驿马主掌迅疾得官的事。额角主掌九卿和寺位。上卿主掌帝卿的位子。虎眉主掌大将军。牛角主掌王者统率小将的事。玄角主掌将军之相。

原文

夫人有六贱：头小身大，为一贱；目无光泽，为二贱；举动不使，为三贱；鼻不成就，准向前低，为四贱；脚长腰短，为五贱；文策不成，唇细横长，为六贱。

此贵贱存乎骨骼者也。

大意

人有六种低贱的相貌：头小身大是第一种低贱之相；眼睛没有光泽是第二种低贱之相；行为举止笨拙，有失协调是第三种低贱之相；鼻子长得不成形，隆准向前低是第四种低贱之相；脚长得过长而腰很短是第五种低贱之相；没有写作文章策论的能力，而唇又薄又长是第六种低贱之相。

以上讲的就是可以根据骨骼来判断贵贱的情况。

原文

夫木主春，生长之行也。火主夏，丰盛之时也。金主秋，收藏之节也。水主冬，万物伏匿之日也。土主季夏，万物结实之月也。

故曰，凡人美眉目，好指爪者，庶几好施人也。毛发光泽，唇口如朱者，才能学艺人也。鼻孔小缩，准头低曲者，慳吝人也。耳孔小，齿瓣细者，邪谄奸佞人也。耳轮厚大，鼻准圆实，孔头端净，颧颐深广厚大者，忠信谨厚人也。

此性灵存乎容止者也。

大意

木主春，此时是万物生长的季节。火主夏，此时是丰盛的时候。金主秋，此时是收获储藏的时节。水主冬，这时世间万物都藏匿了起来。土主季夏，这是万物结果实的月份。

所以说，眉清目秀，十指修长美观的人，多数是好施舍的人。毛发有光泽，嘴唇红润的人，是有才能和技艺的人。鼻孔小，鼻梁低而不直的人，是小气、吝啬的人。耳孔小，牙齿细小，是奸邪之人。耳轮厚实而大，鼻梁圆实，鼻孔端正干净，下巴宽阔厚实的人，是忠信宽厚的人。

这就是性情灵气通过容貌表现出来的情况。

原文

夫命之与相，犹声之与响也。声动乎响，穷乎应，必然之理矣。虽云以言信行，失之宰予，以貌度性，失之子羽。然《传》称：“无忧而戚，忧必及之；无庆而乐，乐必还之。”此心有先动而神有先知，则色有先见。故扁鹊见桓公，知其将亡；申叔





见巫臣，知其窃妻。或跃马膳珍，或飞而食肉，或早隶晚侯，或初刑末王，铜岩无以饱生，玉饌终乎饿死。则彼度表扞骨，指色摘理，不可诬也。故列云尔。

大意

命运和相貌，就像是声音和回响一样不能分离。声音出来，就有声响回应，没有声音，就没有声响回应，这是必然的道理。虽然说依据一个人的言行判断他的品行，在孔子判断弟子宰予的身上发生失误；通过相貌测度一个人的性情，在孔子判断学生子羽身上出现了错误。但是《左传》中说：“没有忧愁却表现得很悲伤时，悲伤的事情就会到来；没有值得欢庆的事情却表现出很快乐，那么快乐的事情就会随之而来。”这就是说，人的心理、神智往往能够预先感知，心神感觉到后就从面容中表现出来。所以，扁鹊见到齐桓公，就知道他即将病逝；申叔见到巫臣，就知道他有窃妻的行为。有的人骑着宝马吃着山珍海味，有的人到处游历不缺肉吃，有的人早年间为人当奴隶而晚年被封为侯爵，有的人开始受到刑罚，最后却成为王者。有的人坐拥铜山却不能解决温饱，看着珍馐佳肴最后却被饿死。推测忖度一个人的相貌，摸清他的骨骼情况，探究人的容貌脸色，揣测其中的道理，这样的方法是不能被抹杀的。所以列了这一卷。

论士第七

原文

臣闻黄石公曰：“昔太平之时，诸侯二师，方伯三师，天子六师。”世乱则叛逆生，王泽竭则盟誓相罚。德同无以相加，乃揽英雄之心。故曰：“得人则兴，失士则崩。”何以明之？昔齐桓公见小臣稷，一日三往而不得见，从者止之，桓公曰：“士之傲爵禄者，固轻其主；其主傲霸王者，亦轻其士。纵夫子傲爵禄，吾庸敢傲霸王乎？”五往而后得见。

《书》曰：“能自得师者王。”何以明之？齐宣王见颜觸曰：“觸前。”觸亦曰：“王前。”宣王作色曰：“王者贵乎？士者贵乎？”对曰：“昔秦攻齐，令曰：‘有敢去柳下季垄五百步而樵采者，罪死不赦。’令曰：‘有能得齐王头者，封万户侯，赐金千镒。’由是言之，生王之头，曾不如死士之垄。”宣王竟师之。

大意

我听说黄石公曾经说过：“从前社会太平的时候，诸侯有两师的军队，方伯有三师的军队，帝王有六师的军队。”社会动荡不安、时局混乱的时候，不断有叛乱出现，帝王的权势衰败下来，也没有了恩惠诸侯的东西，因此，诸侯们不再朝拜，相互攻击讨伐。诸侯之间的声望没有什么差别，军事力量也旗鼓相当，为此诸侯们就都争着招纳天下的英豪俊杰。所以说：“得到了人才就会兴盛，失去人才就会土

崩瓦解。”拿什么作证明呢？从前，齐桓公去拜访小臣稷，一天去了三趟都没有见到小臣稷，齐桓公左右的随从们都劝他不要再去了，但是齐桓公说：“对爵禄不在意的士人，当然会对他的君主态度傲慢；没有成就霸业想法的君主，同样也会轻视有才能的士人。即便是小臣稷不在乎爵位，蔑视俸禄，但是我怎么敢轻视天下的霸主呢？”齐桓公去了第五次后终于见到了小臣稷。

《尚书》中说：“能够主动拜他人做自己老师的人一定能够成王。”这句话又是通过什么来证明呢？齐宣王在召见颜阖时说：“颜阖，到我跟前来！”颜阖也命令齐宣王说：“大王，到我跟前来！”齐宣王勃然大怒，生气地说：“是做国王的身份高贵还是做士人的身份高贵？”颜阖答道：“以前秦国攻打齐国的时候，曾经下令说：‘谁敢到柳下季的坟墓周围五百步内打柴，就判他死罪。’又下令说：‘谁要是能够得到齐王的头，就封他为万户侯，并且赏赐千镒黄金。’由此看见，活着的大王的头颅竟然还不如一个死去的士人的坟墓。”齐宣王最终拜颜阖为老师。

原文

谚曰：“浴不必江海，要之去垢；马不必骐骥，要之善走；士不必贤也，要之知道；女不必贵种，要之贞好。”何以明之？淳于髡谓齐宣王曰：“古者好马，王亦好马；古者好味，王亦好味；古者好色，王亦好色；古者好士，王独不好。”王曰：“国无士耳，有则寡人亦悦之。”髡曰：“古有骅骝骐骥，今之无有，王选于众，王好马矣；古有豹象之胎，今之无有，王选于众，王好味矣；古有毛嫱、西施，今之无有，王选于众，王好色矣；王必待尧舜禹汤之士，而后好之，则尧舜禹汤之士，亦不好王矣。”

大意

谚语说：“沐浴不一定要去江海里，能够洗掉污垢就行；骑马也不一定是骐骥那样的名马，只要它善于奔跑就可以；士人不必非常贤德，只要他懂得道理就行；女子不必一定是出身名门，只要她贞洁美丽就行。”怎么才能证明这个道理呢？从前，淳于髡对齐宣王说：“古代的君王喜欢马，大王也喜欢马；古代的君王喜欢美食，大王也喜欢美食；古代的君王喜欢美女，大王也喜欢美女；古代的君王喜欢有才的士人，而单单大王不喜欢。”齐宣王说：“这是因为国家里没有有才能的士人啊，如果有，我也会喜欢他们的。”淳于髡说：“古代有骅骝、骐骥这样的名马，到现在已经没有了，但是大王能从众多的马中选出好马，这说明大王是喜欢马的；古代有豹胎、象胎这样的上等佳肴，到现在已经没有了，但是大王能从众多的菜品中选出好的菜肴，这说明大王是喜欢佳肴的；古代有毛嫱、西施那样的美女，现在没有了，但是大王能从众多的美女中挑出出众的，这说明大王是喜欢美女的；如果大王一定要等着像古代的唐尧、虞舜、夏禹、商汤那样的名士主动出现，然后才喜欢赏识他们，那么，像唐





尧、虞舜、夏禹、商汤这样的士人可能还不喜欢大王您这样的人呢。”

原文

语曰：“琼艘瑶楫，无涉川之用；金弧玉弦，无激矢之能。”是以介冑而无政事者，非拨乱之器；儒雅而乏治理者，非翼亮之士。何以明之？魏无知见陈平于汉王，汉王用之，绦、灌等谗平曰：“平盗嫂受金。”汉王让魏无知。无知曰：“臣之所言者，能也；陛下所闻者，行也。今有尾生、孝己之行，而无益于胜负之数，陛下假用之乎？今楚汉相距，臣进奇谋之士，顾其计诚足以利国家耳。盗嫂受金，又安足疑哉！”汉王曰：“善。”

大意

古语中说：“用琼玉做成的船和桨不能渡江河；用金做成的弓箭、用玉做成的弦不能射箭。”所以，光讲究刚正高洁而没有做事能力的人，不是治理乱世、匡正国家的人才；拥有温文尔雅的气度，但治国理政方面欠缺才能的人，不是辅佐帝王的人才。拿什么证明这个道理呢？当年魏无知把陈平推荐给了汉王，汉王重用了陈平。大臣周勃和灌婴等人诋毁陈平说：“陈平曾经和他的嫂子私通，在军中的时候还收受过贿赂。”汉王为此指责魏无知，魏无知说：“我举荐的是陈平的才能，陛下听别人说的那些是陈平的品行。即使今天有像尾生那样守信、有孝己那样大行孝道的人跟随陛下，他们对决定国家命运的战争却没有一点益处，帮不上您。陛下难道还要任用他们吗？现在楚汉相争，我推荐陈平这样拥有奇谋的人才，是考虑他的智谋足可以帮助君王您的帝王大业。而陈平与嫂子私通、接受贿赂这些是有关他品行的事，怎么能以此怀疑他的才智能力呢？”汉王说：“说得好。”

原文

黄石公曰：“有清白之士者，不可以爵禄得；守节之士，不可以威刑胁。致清白之士，修其礼；致守节之士，修其道。”何以明之？郭隗说燕昭王曰：“帝者与师处，王者与友处，霸者与臣处，亡国者与厮役处。拙指而事之，北面受学，则百己者至；先趋而后是，先问而后默，则什己者至；人趋己趋，则若己者至；凭几据杖，眄视指使，则厮役之人至；恣睢奋击，响藉叱咄，则徒隶之人至矣。”此乃古之服道致士者也。

大意

黄石公说：“品行端正，为人清正廉洁的人，不要用高官厚禄去召唤他；坚守气节的人，不能够用威权或酷刑威胁他。要想让清正廉洁的人依附过来，必须对他以礼相待；想要守气节的人依附过来，必须用仁道大义感召他。”怎么证明这个道

理呢？从前，郭隗游说燕昭王时说：“能够称帝的人都是重用老师的，能够称王的人则重用朋友，能称霸的人重用自己的大臣，国家将要灭亡的君主则重用仆役。如果君主能降低自己的身份礼遇有才能的士人，面北拜其为老师，那么比自己强百倍的人都会被招揽过来；如果君主能主动地与人接近，肯定别人的长处，虚心向别人请教，然后恭恭敬敬地听人解答，那么比自己强十倍的人就会被招揽过来；别人去招揽人才，你也去，那么招来的人才和你的能力差不多；高高地倚靠在椅子上，对人指手画脚、态度傲慢，如果这样，就只能招来干杂活的厮役类的人；如果君主骄傲蛮横，脾气暴躁，经常对人训斥叫骂，那么就只能招来奴婢类的人。”以上就是古代人招贤纳士的规律和方法。

原文

黄石公曰：“礼者，士之所归；赏者，士之所死。招其所归，示其所死，则所求者至矣。”何以明之？魏文侯太子击礼田子方，而子方不为礼，太子不悦，谓子方曰：“不识贫贱者骄人乎？富贵者骄人乎？”子方曰：“贫贱者骄人耳。富贵者安敢骄人！人主骄人而亡其国，大夫骄人而亡其家，贫贱者若不得意，纳履而去，安往而不得贫贱乎？”

宋燕相齐，见逐罢归，谓诸大夫曰：“有能与我赴诸侯乎？”皆执杖排班，默而不对。燕曰：“悲乎！何士大夫易得而难用也。”陈饶曰：“非士大夫易得而难用，君不能用也；君不能用，则有不平之心。是失之于己而责诸人也。”燕曰：“其说云何？”对曰：“三升之稷，不足于士，则君雁鹜有余粟，是君之过一也；果园梨栗，后宫妇女以相提控，而士曾不得一尝，是君之过二也。绡纨绮縠，美丽于堂，从风而弊，士曾不得以为缘，是君之过三也。夫财者，君之所轻；死者，士之所重。君不能行君之所轻，而欲使士致其所重，譬犹铅刀畜之，干将用之，不亦难乎？”宋燕曰：“是燕之过也。”

大意

黄石公说：“以礼相待，能使士人归附过来；用赏，能使士人不怕牺牲。用礼仪招揽士人，用赏赐指出他要效命之处，则想要的人才就会纷至沓来。”怎么能证明这个道理呢？魏文侯太子击向田子方行礼，而田子方却不还礼，太子击很不高兴，对田子方说：“不知道是贫贱的人傲慢无礼还是富贵的人傲慢无礼？”田子方说：“贫贱的人能够在别人面前傲慢无礼。富贵的人怎么敢对人傲慢无礼呢！国家之主如果对人傲慢无礼就会导致国家的灭亡，大夫对人骄傲无礼就会让封地灭亡，贫贱的人如果有不满意，穿上鞋就走，难道到哪里还得不到贫贱吗？”

宋燕在齐国任宰相，被罢官而回家，对手下的大夫们说：“谁愿意和我一起去见诸侯？”大夫们都执杖排列在那里，默不做声。宋燕说：“悲哀啊！为什么士大





夫容易得到却又这么难用呢。”陈饶说：“并不是士大夫容易得到而难以使用，是您不会使用。您不会使用，心里就会愤愤不平。这本是自己的错误，自己却不知道，还要以此去责备别人。”宋燕说：“为什么这么说呢？”陈饶回答说：“用三升米，不足以养一个士人，而您的鸭鹅吃米时还会有剩余，这是您的第一个过错；果园中的果子很多，后宫的妇女们可以用果子投掷打闹，而士大夫们却没有尝过一口，这是您的第二个过错；您的殿堂用绫罗绸缎装饰，见风被吹破，可是士大夫们却和这些东西无缘，这就是您第三个过错。财物本是君王应该轻视的东西，而为人效死卖命是士大夫非常重视的事情。做君王的重视自己本该轻视的东西，却又要求士大夫践行自己最为看重的为人效命的职责。这就像是把士人当钻石收藏着，却希望他们能发挥宝剑的作用。这难道不是很难办的事情吗？”宋燕说：“是我的过错。”

原文

语曰：“夫人同明者相见，同听者相闻。德合则未见而相亲，声同则处异而相应。”韩子曰：“趣舍同则相是，趣舍异则相非。”何以明之？楚襄王问宋玉曰：“先生其有遗行欤？何士人众庶不誉之甚？”宋玉曰：“夫鸟有凤而鱼有鲸。凤凰上击九万里，翱翔乎窈冥之上；夫蕃篱之鹦，岂能与料天地之高哉？鲸鱼朝发于昆仑之墟，暮宿于孟津；夫尺泽之鲋，岂能与量江海之大哉？故非独鸟有凤而鱼有鲸，士亦有之。夫圣人瑰琦意行，超然独处。夫世俗之民又安知臣之所为哉？”

大意

古语说：“人的视力同样的明亮，才能看到同样大小的东西，人的听力相当，才会听到同样大小的声音。品德相合的人，即使不见面也感到很亲近；声音相同，即使不在同一个地方也能相应。”韩子说：“志趣取舍相同的人会相互认可，志趣取舍不同的人就会相互排斥。”如何来说明这个道理呢？楚襄王问宋玉说：“先生莫非也有做得不好的地方吗？为什么百姓都特别不欣赏您呢？”宋玉说：“鸟中有凤凰，鱼中有鲸鱼。凤凰能冲到九万里的高空，翱翔在冥冥的太空之中；飞绕在篱笆间的鹦雀又怎么能料想到天空的高远，大地的宽广呢？鲸鱼早晨从昆仑山出发，晚上就可以到达孟津；河泽中的小鲋，怎么能敢去度量江海的广大？”所以不仅仅在鸟类中有凤凰，鱼类中有鲸鱼，士人中也有非同寻常的杰出之人。圣人有超出常人的奇异思想和行为，他们脱离世事离群索居，世俗百姓又怎么能明白我的所作所为呢？”

原文

语曰：“知人未易，人未易知。”何以明之？汗明说春申君，春申君悦之。汗明欲谈，春申君曰：“仆已知先生意矣。”汗明曰：“未审君之圣孰与尧。”春申君

曰：“臣何足以当尧。”汗明曰：“然则君料臣孰与舜。”春申君曰：“先生即舜也。”汗明曰：“不然。臣请为君终言之。君之贤不如尧，臣之能不及舜。夫以贤舜事圣尧，三年而后乃相知也。今君一时而知臣，是君圣于尧而臣贤于舜也。”

大意

古语说：“认识了解一个人不容易，人也不容易被别人了解。”怎么证明这个道理呢？汗明游说春申君，春申君很高兴。汗明正要说话，春申君说：“我已经知道先生你的来意了。”汗明说：“我不知道您和尧谁更圣明。”春申君说：“我怎么能和尧相比呢。”汗明说：“那我和舜相比呢？”春申君说：“先生可以和舜相比。”汗明说：“不是这样的，请让我把话说清楚。您的圣贤比不上尧，我的能力比不上舜。圣贤的舜辅佐圣明的尧，历经三年，他们之间才互相了解。而您能够在这么短的时间里就能了解我，说明您比尧要圣明，而我比舜更贤明。”

原文

《记》曰：“夫骥惟伯乐独知之，若时无伯乐之知，即不容其为良马也。士亦然矣。”何以明之？孔子厄于陈、蔡，颜回曰：“夫子之德至大，天下莫能容。然夫子推而行之，世不我用，有国者之丑也。夫子何病焉？”《穀梁传》曰：“子既生，不免乎水火，母之罪也；羈冠成童，不就师傅，父之罪也；就师学问无方，心志不通，身之罪也；心志既通，而名誉不闻，友之罪也；名誉既闻，有司不举，有司之罪也；有司举之，王者不用，王者之过也。”

大意

《礼记》中说：“像骐骥这样的千里马只有伯乐能够辨识它，如果没有伯乐这样有辨识能力的人，世人就不会把它当成千里马来对待，士人也是这样。”怎么能证明这个道理呢？孔子被困在陈、蔡，他的弟子颜回说：“您的品德操行是多么的高尚，可是天下之大，竟然没有您的立锥之地。但是您然坚持推行，世人却不采用您的治国思想，是作为国君的耻辱，您有什么过错呢？”《穀梁传》中说：“当孩子出生之后，遭受了水火灾祸，这是做母亲的过失；孩子在童年时不能上学，这是做父亲的罪过；上学之后，学习没有方法，没有远大的志向，心智不通，这是自身的过错；心性志气都已经开通，而没有什么名声，鲜为人知，这是做朋友的过失；虽然名誉已经享誉四方，但是没有部门举荐他，这是有关部门的过错；被有关部门举荐，而君王却将他闲置，不任用他，这是做君王的失误。”

原文

论曰：“行远道者，假于车马；济江海者，因于舟楫。故贤士之立功成名，因





于资而假物者。”何以明之？公输子能因人主之材木，以构宫室台榭，而不能自为专屋狭庐，材不足也。欧冶能因国君之铜铁，以为金炉大钟，而不能自为壶鼎盘盂，无其用也。君子能因人主之政朝，以和百姓、润众庶，而不能自饶其家，势不便也。故舜耕于历山，恩不及州里；太公屠牛于朝歌，利不及于妻子。及其用也，恩流八荒，德溢四海。故舜假之尧，太公因之周文。君子能修身以假道，不能枉道而假财。

大意

有一种言论说：“行远道的人，要借助车马；渡江海的人，要借助船只。所以，贤士要成就功名，也要借助外界的力量。”用什么来证明这个道理呢？公输子能够用君王的木材建造宫室台榭，却不能为自己建一个窄小的房子，这是因为缺少建筑材料。欧冶能用君王的铜铁铸造金炉、大钟，却不能为自己造几个日常生活的金属器具，这是因为他没有材料。君子能够利用君主的朝政团结百姓，接济天下，却不能让自己富有起来，这是因为形势不允许。所以，舜在历山种地的时候，他的恩泽不能够遍及州里；姜太公在朝歌宰牛的时候，却不能让自己的妻子儿女得到什么好处。待他们被重用之后，他们的恩泽遍及八荒，德行流溢四海。所以舜只有借助尧，姜太公只有借助周文王，他们的才能才得到发挥。君子只能借助道义修炼自身，而不能为谋取财物背弃了道义。

原文

语曰：“夫有国之主，不可谓举国无深谋之臣，阖朝无智策之士，在听察所考精与不精，审与不审耳。”何以明之？在昔汉祖，听聪之主也，纳陈恢之谋，则下南阳；不用蒯敬之计，则困平城。广武君者，策谋之士也。韩信纳其计，则燕、齐举；陈馥不用其谋，则泚水败。由此观之，不可谓事济者有计策之士，覆败者无深谋之臣。虞公不用宫之奇之谋，灭于晋；仇由不听赤章之言，亡于智氏；蹇叔之哭，不能济崤渑之覆；赵括之母，不能救长平之败。此皆人主之听，不精不审耳。天下之国，莫不有忠臣谋士也。

黄石公曰：“罗其英雄，则敌国穷。”夫英雄者，国家之干；士民者，国家之半。得其干，收其半，则政行而无怨。知人则哲，唯帝难之，慎哉。

大意

有古语说：“作为一个国家的君主，不要輕易地说：全国上下没有一个深谋远虑的大臣；文武百官，没有一个充满智慧、善于谋划的人。关键在于君王自己是不是能够精察细问，识别、发现这样的人才。”怎么证明这个道理呢？从前的汉高祖可以称得上是一位善于听取不同意见并能明辨是非的君主，他采用了陈恢的计谋，就

攻下了南阳，而他没有采用蒯敬的计谋，就被匈奴人困在了平城。广武君是个有智谋的能士，韩信采用了他计谋，于是顺利地攻打下了燕、齐，而陈馥没有采用广武君的策略，最终兵败泚水。由此可见，不能说事情成功了是因为有善于计谋的大臣，事情失败了就说是因为没有深谋远虑的大臣。虞国的君王不采用宫之奇的计谋，因而被晋国消灭；仇由不听取赤章的意见，对智氏心慈手软，最后导致自己灭亡；蹇叔痛哭流涕地进谏，仍然不能挽救秦国在崤澠之战中大败的结局；赵括母亲的极力劝说仍不能阻止赵军在长平之战全军覆灭的发生。这些都是因为做君主的不能审慎地听取意见而导致的失误。不论哪个国家都会有忠良的贤士、能谋善策的大臣。

黄石公说：“将敌对国家的英雄都招揽到自己旗下，那么敌国就会陷入困境。”所谓的英雄，是能够担当国家重任的骨干之才；士大夫和百姓占国家的一半力量。如果能够得到国家的骨干之才，又得到了士大夫和百姓，那么政令就会畅通无阻，而百姓没有怨言。能够辨识人才，才能被称为圣贤明哲，这对于帝王来说，是最难做的，所以一定要小心谨慎啊！

政体第八

原文

古之立帝王者，非以奉养其欲也，为天下之人。强掩弱，诈欺愚，故立天子以齐一之。谓一人之明，不能遍照海内，故立三公、九卿以辅翼之。为绝国殊俗，不得被泽，故立诸侯以教诲之。夫教诲之政，有自来矣。何以言之？管子曰：“措国于不倾之地，有德也；积于不涸之仓，务五谷也；藏于不竭之府，养桑麻、育六畜也；下令于流水之源，以顺人心也；使士于不诤之官，使人各为其所长也；明必死之路，严刑罚也；开必得之门，信庆赏也；不为不可成，量人力也；不求不可得，不强人以其所恶也；不处不可久，不偷取一世宜也。知时者，可立以为长；审于时，察于用，而能备官者，可奉以为君。”故曰，明版籍，审什伍，限夫田，定刑名，立君长，急农桑，去末作，敦学敦，核才艺，简精悍，修武备，严禁令，信赏罚，纠游戏，察苛克，此十五者，虽圣人复起，必此言也。夫欲论长短之变，故立政道以为经焉。

大意

古代之所以要立帝王，并不是为了满足个人的私欲，而是为了天下的百姓。因为社会上总是有恃强凌弱、欺诈老实人的现象，所以才立天子来整顿社会秩序，以规范天下百姓的行为，统一国家。又因为天子一个人的圣明，不足以遍照五洲四海的百姓，所以要立三公、九卿来辅佐他。因为偏远的小国，风俗习惯不同，天子的恩泽不容易推及到那些地方，所以要分封诸侯来帮天子教诲那些地方的百姓。分封





诸侯、广播教海的政体，早已经就有了。凭什么这么说呢？管子说：“国家能够立于不败之地，是因为国家采用了德政；粮仓内集聚着很多的粮食而不必担忧会用尽，这是因为国家重视农业生产；库府内没有匮乏的担忧，是因为重视种植桑麻、畜养牲畜；下达政令就像从源头奔流的水一样顺畅无阻，是因为政令顺应民心；要想让士人在他们自己的职位上，没有异议，不生怨言，就要让他们能够在各自的岗位上充分发挥他们的才能；公开明示死亡的道路，就要严明刑罚；广开成功之门，就要遵守奖赏的原则；不做不可能做到的事情，是量力而为；不去强求不可能得到的东西，不勉强别人做他们厌恶的事情；不去做不可能长久的事情，因为不能苟取一时的安逸。能够识时务者，可以立他为一方的长官；能够洞悉时势，细察用人之道，善于辨识人才、储备人才的人，可以拥立他为君王。”因此说，仔细地查看版图、疆域，审核户籍人口，规定每个农人的种田数量，制定刑罚，拥立君长，大力倡导务农养桑之业，限制工商业的发展，督促学习教化，考察才艺，选精兵强将，修筑、巩固军队防御工事，严明禁令，严守奖惩赏罚的规定，纠正浮游作风，查处苛待百姓的行为，以上这十五项，即使是圣人再生，也一定会这么做的。因为要探究长短之变，纵横之术，所以要定出以上的治国的政道作为标准。

参考文献

- [1] 常万里主编.领导者纵横智慧书——冰鉴智慧.北京：中国华侨出版社，2002.
- [2] 黄胜.冰鉴中的领导智慧：曾国藩识人、用人、管人的方法.北京：中国华侨出版社，2010.
- [3] 曾国藩.冰鉴.北京：中央编译出版社，2007.
- [4] 曾国藩.曾国藩冰鉴.北京：中国文史出版社，2003.
- [5] 曾国藩.冰鉴——曾国藩相人术.青海：青海人民出版社，1998.
- [6] 曾国藩.《冰鉴》评注.河南：中州古籍出版社，1994.
- [7] 吴樵子主编.曾国藩九九方略全鉴 冰鉴.北京：京华出版社，2002.
- [8] 马道宗.曾国藩识人秘要：冰鉴解读.北京：中华工商联合出版社，1999.
- [9] 刘越峰评译.冰鉴全录.北京：中国长安出版社，2003.
- [10] 曾国藩.冰鉴.诸葛瑾，编撰.吉林：吉林大学出版社，2009.
- [11] 白山.相人术.北京：中国物资出版社，2009.
- [12] 东篱子.冰鉴全鉴.北京：中国纺织出版社，2010.